
MEGI

MESTRADO

Estatística e Gestão de Informação

O programa Assurfinance e os desafios encontrados na parceria entre Bancos e Companhias de Seguros: Caso de Estudo

Marta Sofia Silva Moreira

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Estatística e Gestão de Informação

Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

**O programa Assurfinance e os desafios encontrados na parceria
entre Bancos e Companhias de Seguros: Caso de Estudo**

por

Marta Sofia Silva Moreira

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Estatística e Gestão de Informação, Especialização em Análise e Gestão de Risco

Orientador: Prof. Doutor Rui Gonçalves

Novembro 2012

Dedico esta dissertação aos meus pais,
Fernanda e Manuel, pelo apoio incondicional
em todas as minhas decisões e por me
fazerem querer sempre chegar mais longe.

AGRADECIMENTOS

A realização desta Dissertação de Mestrado só foi possível graças ao contributo e colaboração, direta ou indiretamente, de várias pessoas às quais gostaria de agradecer.

Ao Professor Rui Gonçalves, pela sua orientação, revisão, comentários, opiniões e sugestões. Igualmente pela sua disponibilidade, conselhos e motivação. Ao Dr. Vitor Peixoto e ao Dr. Armando Pereira pela oportunidade de integrar este projeto, pela informação, por todo o apoio e conhecimento disponibilizado. Ao Nuno e ao Carlos pelos ensinamentos e amizade que sempre me disponibilizaram e que continuam a dar. A todos os entrevistados que permitiram a conclusão deste trabalho. A todos os meus colegas de mestrado, principalmente à Catarina, por ter partilhado esta fase comigo com todo o apoio, amizade e companheirismo durante estes dois anos. Aos meus amigos, pela paciência, motivação e força nesta etapa. Ao Helder, à Susana, à Ana, ao Ricardo, à Maria, ao João, por sempre acreditarem em mim. À minha família, por todo o apoio e confiança demonstrada.

“Nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós juntos.” Warren Bennis

RESUMO

O aumento da consolidação nos setores bancários e seguradores, o aumento da concorrência, as mudanças regulamentares e o contributo dos seguros para os resultados dos bancos com quem fazem parceria, têm levado à revisão das estratégias das instituições bancárias. É com base nestes fatores que as alianças estratégicas com seguradoras surgem como um importante meio para alcançar vantagem competitiva. O presente caso de estudo tem como objetivo descrever e analisar a estratégia adotada pelo Banco Espírito Santo em parceria com a Companhia de Seguros Tranquilidade na criação do projeto Assurfinance, analisando as medidas adotadas e os resultados obtidos.

PALAVRAS-CHAVE

Palavras-chave: Aliança estratégica, Assurfinance, Bancassurance, Seguradora, Banco
Jel codes: D74; G22; G21

ABSTRACT

Increasing consolidation in the banking and insurance sectors, increased competition, regulatory changes and the contribution of insurance companies to the results of banks with whom they partner, have led to the revision of the strategies of banking institutions. Based on these factors, strategic alliances with insurers emerge as an important mean to achieve competitive advantage. This case study aims to describe and analyze the strategy adopted by Banco Espírito Santo in partnership with Companhia de Seguros Tranquilidade in the creation of an Assurfinance project, by analyzing the measures taken and results achieved.

KEYWORDS

Keywords: Strategic alliances, Assurfinance, Bancassurance, Insurers, Banks

Jel codes: D74; G22; G21

ÍNDICE

1. Introdução	12
1.1. Relevância do tema	12
1.2. Objetivo do estudo de caso	15
2. Alianças estratégicas	16
2.1. Conceito	16
2.2. Riscos das alianças estratégicas	17
3. Origem do Assurfinance	20
3.1. Assurfinance e Bancassurance	20
4. Alianças de Bancos com Seguradoras	23
4.1. Mercado Bancário Português	23
4.2. Mercado Segurador Português	29
4.3. Canais de Distribuição	33
4.4. A parceria BES/Tranquilidade	38
4.4.1. Grupo BES	38
4.4.2. Companhia de Seguros Tranquilidade	39
4.4.3. A Parceria	42
4.5. Estratégias Aplicadas no Grupo Espírito Santo	43
5. Metodologia	49
5.1. Processo de Investigação	49
5.2. Questionários	50
6. Resultados e Discussão	52
7. Conclusões	57
8. Limitações e Recomendações para trabalhos futuros	61
9. Bibliografia	62
10. Anexos	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 - Crédito a clientes em proporção dos ativos totais (Dezembro 2011)	25
Gráfico 2 - Comparação da estrutura de financiamento dos bancos da União Europeia (Dez 2011)	26
Gráfico 3 - Evolução do número de instituições autónomas e instituições integradas .	27
Gráfico 4 - Evolução do número de habitantes por balcão em Portugal	28
Gráfico 5 - Concentração do setor segurador (2010 – Companhias)	31
Gráfico 6 - Concentração – Grupos (2010)	31
Gráfico 7 - Evolução do Mercado Segurador – Ramos (acumulado 2011).....	36
Gráfico 8 - Produção de Crédito Habitação no Mercado (milhões de euros)	37
Gráfico 9 - Evolução do número e tipologia dos promotores externos	38
Gráfico 10 - Evolução Mercado Não Vida–Principais Seguradoras (acumulado 2011)..	41
Gráfico 11 - Evolução do nº de cartões T (milhares de cartões)	45
Gráfico 12 - Stock de Recursos Assurfinance (em milhões de euros)	47
Gráfico 13 - Quota na captação de Negócios	48
Gráfico 14 - Evolução do nº de Clientes Comuns – Acumulados a agosto 2012.....	48
Gráfico 15 - Respostas ao questionário Tema 1 - Programa Assurfinance	54
Gráfico 16 - Respostas ao questionário Tema 2 - Agentes.....	55
Gráfico 17 - Respostas ao questionário - Tema 3 - Meios.....	56
Gráfico 18 - Respostas ao questionário - Tema 4 - Geral	56

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Hiatos entre parceiros.....	17
Tabela 2 - Evolução do nº de balcões em Portugal	27
Tabela 3 - Grandes Agregados (milhões de euros).....	29
Tabela 4 - Número de empresas de seguros a operar em Portugal	30
Tabela 5 - Ranking de Produção Total Vida e Não Vida (milhões de euros)	32
Tabela 6 - Mediadores inscritos.....	34
Tabela 7 - Estrutura dos canais de distribuição	35
Tabela 8 - Distribuição dos prémios de seguro direto por canais de distribuição	36
Tabela 9 - Vantagens do programa Assurfinance	52

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APB	Associação Portuguesa de Bancos
APS	Associação Portuguesa de Seguradores
BANIF	Banco Internacional do Funchal
BCE	Banco Central Europeu
BCP	Banco Comercial Português
BES	Banco Espírito Santo
BNP	BNP Paribas
BPI	Banco Português de Investimento
BPN	Banco Português de Negócios
BST	Banco Santander Totta
CGD	Caixa Geral de Depósitos
GES	Grupo Espírito Santo
ISP	Instituto Seguros de Portugal
SBP	Sistema Bancário Português

1. INTRODUÇÃO

1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA

O aumento da concorrência devido à globalização e ao avanço tecnológico força as empresas a melhorarem o seu desempenho, aumentando a variedade dos seus produtos face às necessidades do mercado e, ao mesmo tempo, a diminuir os custos e o ciclo de vida dos mesmos.

O despoletar da crise do *subprime*¹ em 2008 teve repercussões, quer no sistema financeiro, na medida em que causou escassez de liquidez no mercado, quer nos clientes, pois passou a existir uma maior seletividade na concessão de crédito e as condições do mesmo passaram a ser mais agravadas, com quebras significativas nos índices de confiança e desaceleração do crescimento da economia. Esta situação levou à necessidade de se repensarem alguns dos princípios de funcionamento do setor bancário, alterando de forma significativa os pressupostos dos modelos de negócio e dos fatores de crescimento da banca (Mendes e Ratanji 2009). O comportamento dos consumidores sofreu alterações significativas decorrentes de uma maior informação sobre a atividade financeira, de uma menor confiança no sistema bancário e de uma maior necessidade de poupança e, conseqüentemente, menor propensão para contrair empréstimos. Para além disso os bancos tiveram que enfrentar alterações dos pressupostos da sua base de funcionamento, com especial atenção para novas exigências de carácter regulamentar que têm imposto maiores rácios de capital, redução de liquidez e maior convergência nas políticas e práticas de supervisão (Banco de Portugal 2011).

Estas alterações foram impostas pelo Acordo de Basileia II. Este Acordo determina as regras de gestão de risco e de supervisão a que os bancos estão sujeitos de forma a tentar limitar a possibilidade de ocorrência de uma crise bancária a nível internacional. Cada banco terá de assegurar níveis de capital suficiente para prosseguir a sua atividade em situações de crise. Como mudanças mais significativas Basileia II introduz um acréscimo dos elementos subjacentes à avaliação do risco de crédito e inclui, para efeitos de rácios de capital, o risco operacional². O Acordo de Basileia II visa, assim, assegurar um modelo de requisitos de capital mais exigente, um maior poder de atuação do organismo supervisor, uma maior disciplina de mercado e um

¹ Subprime: crédito de risco concedido a um cliente que não oferece garantias suficientes.

² Risco Operacional: O risco de perda que resulta da falha ou inadequação de processos internos, pessoas, sistemas ou processos externos.

reconhecimento de garantias, colaterais e derivados de crédito mais exigente. (Albuquerque, Mota, Bentinho, 2008). Estes objetivos estabelecem uma estrutura que permite fortalecer a solidez e a estabilidade do Sistema Bancário e a uniformidade de critérios de adequação de capital.

Decorrente de toda esta realidade, os fatores que vinham sustentando o aumento da atividade bancária nos últimos anos, baseados fundamentalmente numa política agressiva de venda de produtos e concessão de crédito a particulares e a empresas em que, por vezes, se minimizavam alguns fatores de potencial risco, sofreram, assim, uma profunda alteração. Devido às novas exigências regulamentares introduzidas pelo Acordo de Basileia II, aos crescentes níveis de endividamento das famílias e empresas e à falta de liquidez, a atividade bancária teve de depender menos da procura/oferta de crédito e procurar fontes complementares para sustentar o seu crescimento (Mendes e Ratanji 2009). Face a esta situação, uma alternativa viável tem sido o estabelecimento de alianças estratégicas. Uma aliança estratégica é uma associação entre duas ou mais empresas que juntam recursos e conhecimento para o desenvolvimento de uma atividade específica, permitindo criar sinergias de grupo, redução de custos ou potenciar o crescimento (Lewis 1992). De acordo com o mesmo autor, as alianças estratégicas potenciam o acesso a muito mais recursos que uma empresa independente possui, ou pode comprar, proporcionando a expansão da capacidade de criação de produtos, redução de custos, incorporação de novas tecnologias, antecipação aos concorrentes, escala necessária para sobreviver nos mercados mundiais e libertação de recursos para investimento nas competências básicas.

Os bancos têm vindo a procurar estabelecer estas alianças com entidades que desenvolvem atividades complementares, como é o caso das seguradoras. Por seu turno, as novas regras de solvência, a nível do setor segurador, têm conduzido as seguradoras a fazerem ou prepararem-se para efetuarem um forte aumento de capital, tendo a crise financeira global contribuído para um comportamento de associação e consolidação.

Tal como aconteceu com a atividade bancária, a atividade seguradora irá estar sujeita a regras de funcionamento bastante mais severas, enunciadas na Diretiva Europeia Solvência II, com data de implementação prevista para 2014. Esta Diretiva abrange um conjunto de medidas consolidadas com vista a melhorar o sistema de solvabilidade das seguradoras, aperfeiçoando o modelo anterior (Solvência I), criado na década de 90. Os seus principais objetivos são a implementação de um sistema para

determinar o montante de capital que cada seguradora deve possuir para garantir que os segurados estão protegidos contra a insolvência da seguradora, promover a cultura de gestão do risco em diversas funções da empresa, aumentar a capacidade de inovação e a competitividade, fomentar a transparência e a disciplina de mercado e conseguir dar resposta à contínua integração dos mercados de capitais e à emergência de conglomerados financeiros. As exigências de Solvência II introduzem novos conceitos, como o apuramento do Requisito Mínimo de Capital (MCR), e do Requisito de Capital de Solvência (SCR), calculado utilizando uma abordagem padrão teórica ou utilizando modelos de risco interno que necessitam de ter em consideração uma série de modelos de classes de riscos como o risco de mercado, crédito, liquidez, subscrição e operacional, em que as exigências de capital serão determinadas de acordo com a exposição geral ao risco apresentada pela empresa (Pontes 2010). Em síntese, Solvência II introduz modificações que representam uma reavaliação geral mais exigente das normas de supervisão de avaliação de riscos de seguradoras. Segundo Steffen (2007), *“Solvência II não se trata apenas de capital. Representa uma mudança de comportamento”*.

Para além dos temas de solvência, do ponto de vista do negócio segurador tem-se vindo a assistir a um conjunto de medidas com o objetivo de melhorar os resultados e competir por quota de mercado, diversificando a oferta e os canais de distribuição. Deste modo, uma das estratégias implementadas pelas companhias de seguros passou pela venda de produtos bancários pela sua própria rede comercial e, paralelamente, procuraram usar a rede comercial dos bancos para a venda dos seus próprios produtos. No caso dos grupos financeiros que detinham seguradoras, como é o caso do Grupo Espírito Santo, reforçou-se a estratégia de parceria entre o Banco Espírito Santo (BES) e a Companhia de Seguros Tranquilidade (Tranquilidade) sobre a qual vai incidir este estudo.

É importante conhecer as diferentes estratégias adotadas pelos bancos e seguradoras uma vez que este processo de alianças nos setores bancários e de seguros tem uma elevada relevância na economia do país. Esta parceria vem aumentar a importância e o contributo das seguradoras ligadas a bancos na comercialização de seguros e de produtos bancários, ao mesmo tempo, que lhes permite adaptar mais facilmente os seus comportamentos relativamente a novos riscos, desafios e oportunidades.

1.2. OBJETIVO DO ESTUDO DE CASO

O objetivo geral passa por analisar os desafios e riscos que se colocam ao programa Assurfinance do BES no próximo triénio, e que medidas serão adotadas para dar resposta aos mesmos. Para isso, vão ser abordados objetivos específicos tais como:

- Que estratégias foram implementadas anteriormente;
- Em que consistiam essas estratégias;
- Os resultados que obtiveram;
- O porquê da criação de novas estratégias com base no contexto macro e micro económico atual;
- Que ações serão implementadas.

Com base no estudo efetuado e, de acordo com a atual situação económica e com as perspetivas de curto-médio prazo, procurar-se-á identificar que medidas deverão ser adotadas na procura de criação de valor e obtenção de resultados, dando especial atenção aos temas da captação de recursos e de novos clientes, fazendo uma análise comparativa com as ações adotadas anteriormente.

Procurar-se-á, igualmente, perceber se os fatores que levaram à concretização do programa Assurfinance se mantêm válidos no futuro.

2. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

2.1. CONCEITO

As alianças estratégicas resultam da associação de empresas independentes que decidem atuar conjuntamente, motivadas pela percepção da dimensão e complexidade do trabalho que pretendem levar a cabo ou pela constatação de que, conjuntamente, poderão estar melhor preparadas para fazerem face aos desafios que se propõem ultrapassar. A crescente competição tem levado as empresas a identificarem as suas falhas e dificuldades, encontrando nas alianças estratégicas a forma mais eficaz de as preencher. Segundo Wheelen e Hungar (2000), as empresas formam alianças para adquirir vantagens tecnológicas, obter acesso a mercados específicos, reduzir riscos financeiros ou políticos, obter ou reforçar vantagens competitivas. Esta abordagem é, geralmente, seguida por empresas concorrentes que se unem em torno de um objetivo maior, ou entre empresas que produzem produtos ou serviços complementares, como é o caso de bancos e seguradoras.

Para Lorange e Roos (1992) as alianças estratégicas envolvem a cooperação entre duas ou mais empresas, visando proporcionar aos parceiros uma maior probabilidade de sucesso do que teriam sozinhos. Assim, verifica-se que o conceito de aliança estratégica tem a sua origem na cooperação, numa ação de operação conjunta. Esta ação é caracterizada por uma relação de troca de ativos tangíveis e intangíveis que resultam em sinergias. Os benefícios da cooperação apontados por Prahalad e Ramaswamy (2004) passam pela melhoria da duração dos ciclos dos produtos e redução dos custos, alavancagem do investimento, acesso ao conhecimento, maior apetência para a mudança e distribuição dos riscos.

Uma aliança estratégica deve ser efetivada desde que ambas as partes tenham a intenção firme de que a mesma seja realmente bem sucedida (Lorange e Roos, 1992). Para Doz e Hamel (2000) as alianças estratégicas são uma resposta lógica e oportuna às rápidas e intensas mudanças na atividade económica, na tecnologia e na globalização. Estas mudanças vão proporcionar a entrada em mercados inexplorados e a procura de novas soluções para os clientes e novas respostas às necessidades, tornando assim as alianças estratégicas imprescindíveis à competitividade global.

2.2. RISCOS DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Apesar das vantagens que uma parceria pode ter, a constituição de uma aliança deve também ter em atenção os riscos envolvidos, sendo que nem todas apresentam resultados satisfatórios. Segundo Doz e Hamel (2000), as alianças estratégicas bem sucedidas envolvem, além da contenção e partilha de riscos, a criação de um futuro promissor através da cooperação, aprendizagem mútua e estabelecimento de um objetivo comum. Segundo os autores, logo na fase inicial de uma parceria surgem os primeiros riscos. Nesta etapa há pouca familiaridade entre os parceiros, podendo surgir os denominados hiatos, que podem conduzir ao fracasso da parceria. Os hiatos definidos pelos autores estão sintetizados na Tabela 1:

Hiatos	Definição
Referências	O significado da aliança pode ser interpretado de maneira diferente por cada uma das partes, levando a um equívoco sobre o processo.
Expetativas	As negociações podem criar, ou supervalorizar, as expetativas, o que pode interferir na manutenção das parcerias a longo prazo.
Contexto Organizacional	Podem ser geradas tensões pelas diferenças culturais, estruturais e processos organizacionais.
Confiança	A confiança possibilita o compromisso e o assumir dos riscos pessoais, enquanto que a sua falta torna difícil a cooperação.
Compreensão de competências	Em alguns casos, as competências dos parceiros na prática distanciam-se das expetativas iniciais.
Definição de tarefas	Quando existe partilha de tarefas e responsabilidades, os parceiros devem empenhar-se na definição do que compete a cada uma das partes.
Informação	A assimetria de informação cria um hiato a ser transposto logo de início, sob pena de causar impactos na aliança.
Tempo	Planeamentos distintos ou surgimento de imprevistos, podem conduzir a <i>timing</i> diferentes entre os parceiros.

Tabela 1 - Hiatos entre parceiros
Fonte: Doz e Hamel (2000)

Estes hiatos podem levar a resultados inferiores aos desejados, levando a um desgaste no relacionamento. Esta situação é apontada por Doz e Hamel (2000) como

“Vale da Morte”, cujos principais indícios incluem frustrações crescentes, declínio da comunicação e da satisfação pessoal, falta de contacto social, rotatividade de pessoal e persistência de questões não resolvidas. Se a transposição dos hiatos não for solucionada a situação pode ter uma evolução negativa resultando na deterioração da comunicação, na saída elevada de recursos e em conflitos abertos, comprometendo definitivamente a aliança.

Ao longo da parceria podem surgir novas dificuldades, como mudanças no ambiente onde os parceiros estão inseridos (macroeconómicas, geopolíticas, tecnológicas, regulamentares), bem como alterações individuais em cada parceiro (competência, autoridade, objetivos e pressões por resultados, benefícios indefinidos, perda de confiança entre as partes, oportunismo no uso de informação sensível) que acabam por alterar a criação de valor e a compatibilidade estratégica ao longo do tempo gerando incompatibilidades contratuais (Doz; Hamel, 2000; Lewis, 1992).

Segundo Kaplan, Norton e Rugeslsjoen (2010), o frequente insucesso das alianças deve-se geralmente à sua organização e administração, em que fica definido o que cada parte se compromete a fazer, mas não o que cada uma espera ganhar com a parceria. Frequentemente os contratos estabelecidos acabam por não dar ênfase aos objetivos estratégicos mas sim a indicadores operacionais de desempenho. As consequências que advêm passam pela indecisão dos responsáveis quanto à manutenção das condições contratuais originais devido a mudanças no ambiente de negócios, à falta de uma visão clara dos líderes quanto aos objetivos da aliança, levando à falta de incentivos e motivação na aplicação da energia necessária ao desenvolvimento frutuoso do projeto, obtendo-se apenas alguns dos objetivos operacionais do contrato e não os verdadeiramente estratégicos.

O estabelecimento de uma relação de confiança entre as partes é um dos aspetos mais importante e, ao mesmo tempo, mais difícil de atingir numa parceria (Lewis 1992). Diversos autores apontam ainda o risco potencial de a aliança poder fortalecer um futuro concorrente através do uso indevido do conhecimento ou de informação sensível por uma das partes (Lewis, 1992; Hamel; Prahalad, 1994; Lorange; Ross, 1992; Doz; Hamel, 2000). Lewis (1992) salienta a importância de uma avaliação ponderada quanto à partilha de conhecimento-chave com o parceiro, colocando a questão na forma como aquele o irá usar e proteger. Este autor aponta ainda o risco de que os problemas de uma das partes possam causar impacto no negócio da outra ou serem transferidos através da aliança.

No contexto deste trabalho, estes riscos são relevantes, na medida em que, por um lado, as eventuais dificuldades financeiras da seguradora poderão causar impacto na avaliação de risco do banco associado, criando a necessidade de aumento de captação de recursos e capital e, por outro lado, as eventuais ineficientes respostas às necessidades dos clientes poderão conduzir a riscos de imagem significativos.

3. ORIGEM DO ASSURFINANCE

3.1. ASSURFINANCE E BANCASSURANCE

O Assurfinance tem por base estratégias de *cross-selling*, que permite a venda de múltiplos produtos ou serviços a um mesmo cliente e *up-selling*, que passa por aumentar a relação com o cliente através de um aumento da venda do mesmo produto ou serviço, ou de versões mais avançadas dos mesmos. Estas estratégias permitem assim otimizar os lucros, diminuindo os custos e aumentando a capacidade de competir em mercados maduros. Permite também aumentar a fidelidade e retenção do cliente possibilitando ampliar o conhecimento do mesmo (Mendes e Ratanji 2009).

O programa Assurfinance surge como uma estratégia adotada por bancos em parceria com seguradoras que pretendem operar no mercado financeiro de uma maneira integrada (Calonius, 2009). O objetivo principal desta estratégia consiste na promoção de produtos bancários através da rede comercial dos agentes da seguradora, aproveitando a complementaridade que existe entre a atividade seguradora e a atividade bancária. Segundo Benoist (2002), o Assurfinance permite às seguradoras conhecer melhor os clientes dando resposta às suas necessidades, enriquecer as suas bases de dados, e ao mesmo tempo, criar mais oportunidades de contactos.

A introdução de um projeto Assurfinance numa seguradora vem potenciar um forte crescimento global, na medida em existe uma conjugação de forças com o banco. É criada uma rede global entre as duas partes que, consequentemente, torna mais fácil e flexível o conhecimento de produtos de ambas as instituições por parte dos clientes. Potencia-se um maior e melhor conhecimento do cliente, sendo mais fácil o contacto e a fidelização do mesmo. São criadas sinergias entre o banco e a seguradora, concebendo economias de escala e receitas elevadas provenientes da venda cruzada dos produtos (Fried, 2011). Segundo este autor, tradicionalmente, os bancos tinham vindo a apostar principalmente no crescimento da sua base de clientes, de forma a obterem um forte crescimento de proveitos e um elevado retorno do capital. No entanto, com a saturação das economias e dos mercados, torna-se necessário apostar não tanto no aumento do número de clientes mas sim no aprofundamento das

relações com os atuais clientes, aumentar o *share of wallet*³ e competir por quota de mercado. Assim, uma parceria entre um banco e uma seguradora vem melhorar o conhecimento dos clientes existentes, permite aumentar a base de clientes potenciando um aumento da venda de novos produtos, possibilitando o aumento de proveitos devido à execução de atividades tanto de Bancassurance como de Assurfinance.

Bancassurance pode ser definido como o esforço mútuo entre bancos e seguradoras na venda de produtos e serviços de seguros através da rede bancária (Teunissen, 2008). Desde os anos 90 que esta estratégia tem vindo a ser um sucesso devido à redução de obstáculos regulamentares, ao interesse mútuo em aumentar a taxa de crescimento, tanto na seguradora, como no banco, e a uma maior rede de distribuição de produtos permitindo abranger mais clientes (Calonius, 2009).

O aparecimento e desenvolvimento de Bancassurance tem sido uma das mudanças mais significativas no setor de serviços financeiros. (Gupta, Jain, Anubha, 2012). Bancassurance tornou-se um complemento atrativo e vantajoso para as instituições bancárias e companhias de seguros. Os bancos, com a sua distribuição geográfica e penetração nos diferentes segmentos de clientes, tornam-se em fontes viáveis de distribuição de produtos de seguros. Uma das principais razões para a adoção de Bancassurance por parte dos bancos é o aumento de receitas através da cobrança de comissões. Uma das formas de obtenção destas comissões é através da venda de produtos de seguros, permitindo aos bancos cobrir parte das suas despesas operacionais (Gupta, Jain, Anubha, 2012).

A venda de produtos de seguros através da rede bancária, abrange uma série de necessidades dos clientes que podem subscrever, em simultâneo e no mesmo espaço físico, seguros associados a produtos bancários que estão a contratar. Um exemplo clássico é a subscrição de seguros de vida e proteção habitação associados à contratação de um crédito à habitação. Nesta situação, os seguros são geralmente subscritos em condições mais vantajosas e permitem também a obtenção de melhores condições nos produtos bancários contratados.

De acordo com Gupta et al. (2012), as seguradoras obtêm vantagens a partir da vasta experiência de marketing dos bancos, tanto no tratamento dos “já clientes” (retenção e *cross-selling*) como em “não clientes” (captação). Outra vantagem que as companhias de seguros adquirem é a “busca de novo negócio”. Esta procura passa por

³ Share of wallet: percentagem atingida pelos produtos/serviços oferecidos por uma empresa no total dos produtos/serviços subscritos pelo cliente

potenciais clientes que façam parte da base de clientes do banco mas não da companhia de seguros.

A promoção de produtos de seguros pela rede comercial bancária tem vindo a mostrar ser um canal de distribuição em crescimento nos diferentes mercados. A Europa detém a maior taxa de penetração de Bancassurance, em contraste com a América do Norte, fenómeno em parte explicada por restrições regulamentares. No entanto, na Ásia, o Bancassurance tem vindo a aumentar a sua expressão, principalmente na China e na Índia, onde as restrições regulamentares foram ultrapassadas. Segundo Gupta et al. (2012), os fatores sociais e culturais, assim como as restrições regulamentares e a complexidade dos produtos, têm um papel determinante no maior ou menor sucesso de Bancassurance num determinado mercado. Os autores concluem que uma estratégia de Bancassurance torna-se numa situação de ganho para todas as partes envolvidas, para o cliente, para as companhias de seguros e para os bancos.

O banco obtém a oportunidade de diversificar as receitas ao fornecer serviços integrais aos seus clientes e aumenta a taxa de rendimento proveniente das comissões das seguradoras. Já a seguradora consegue aceder à rede dos clientes do banco e dá uma melhor continuidade ao seu negócio a partir de um novo canal de distribuição (Fried, 2011). A parceria entre o banco e a seguradora pode ser exercida com atividades de Bancassurance e Assurfinance ao mesmo tempo, trabalhando em conjunto para o mesmo objetivo: captação de clientes e novas operações. Em Bancassurance, o banco opera no sentido em que disponibiliza produtos de seguros da companhia aos seus clientes. No caso do Assurfinance, os agentes da companhia encaminham os seus clientes para o banco, promovendo os seus produtos bancários.

4. ALIANÇAS DE BANCOS COM SEGURADORAS

4.1. MERCADO BANCÁRIO PORTUGUÊS

Segundo a Associação Portuguesa de Bancos, a partir de 2011, a retoma económica que se fazia sentir em 2010, foi afetada pela complexidade da resolução dos equilíbrios estruturais das economias desenvolvidas, perdendo assim vigor.

Perante as restrições sobre a margem de manobra da política orçamental, os bancos centrais dos países desenvolvidos terão que adotar um conjunto de medidas não convencionais para compensar a eficácia decrescente de taxas de juro nominais muito baixas, assumindo assim um papel dominante de suporte à atividade económica e na mitigação dos riscos financeiros.

O desempenho do sistema financeiro nacional foi prejudicado pela incerteza económica e financeira, quer no volume da atividade, quer na qualidade do crédito concedido e na rendibilidade dos bancos devido às exigências regulamentares de recapitalização e à escassez de liquidez. Se anteriormente a estratégia de crescimento dos bancos estava fundamentalmente alicerçada na comercialização de produtos de crédito, atualmente a captação de recursos financeiros, nomeadamente através de produtos de poupança, e seletividade nos processos de atribuição de crédito e de identificação de segmentos de negócio competitivos ganham relevância, visto serem fatores essenciais para o cumprimento de metas de desalavancagem⁴ e para a redução dos custos de financiamento (*funding*) (Mendes e Ratanji 2009). A redução do ritmo de crescimento económico global e dos riscos inflacionistas vieram concentrar as políticas económicas na sustentação do crescimento económico e na mitigação dos riscos. O clima de desconfiança que se fazia sentir entre os bancos prejudicou os mercados financeiros, com elevados riscos para o financiamento das economias europeias (Boletim Informativo nº 47 – 2011 - APB).

Em Abril de 2011, os elevados níveis de endividamento público e privado, o baixo crescimento económico e o agravamento da perceção do risco de crédito da dívida soberana portuguesa, impuseram o pedido de assistência financeira internacional. Portugal recebeu o apoio do Programa de Assistência Económica e Financeira da União Europeia e do Fundo Monetário Internacional, que tem como objetivo a correção de desequilíbrios macroeconómicos recorrentes, assegurar a sustentabilidade das

⁴ Desalavancagem: diminuição da relação entre fundos próprios e créditos aplicados. Obtém-se pela diminuição do crédito concedido ou pelo aumento de fundos próprios através da alienação de ativos ou de aumentos de capital.

finanças públicas e a estabilidade financeira, e a transformação estrutural da economia portuguesa de modo a melhorar o potencial de crescimento económico a prazo. Esta ajuda, muito centrada em medidas de austeridade e na correção do défice orçamental, trouxe fortes consequências a nível do rendimento disponível das famílias, causando impactos negativos a curto prazo sobre a atividade económica e a capacidade de poupança (Boletim Informativo nº 47 – 2012 – APB).

A quebra da atividade económica só foi atenuada pelo crescimento da procura externa líquida. Um grande contributo das exportações e a diminuição das importações causaram uma redução substancial das necessidades de financiamento da economia portuguesa. No entanto, o rendimento disponível das famílias diminuiu consideravelmente e a taxa de desemprego aumentou para cerca dos 14% no final de 2011. Esta evolução está a condicionar a realização de despesas de consumo e de investimento das famílias e das empresas. Esta variável, em conjunto com a consolidação orçamental necessária em 2012, o risco de abrandamento da procura externa e as limitações no acesso ao financiamento, têm impactos muito negativos na economia. Com este enquadramento, o negócio bancário depara-se com desafios muito relevantes, tanto na evolução dos volumes da atividade, nas margens do negócio, como na qualidade dos ativos detidos em balanço, que têm requisitos regulamentares mais exigentes, com efeitos profundos ao nível da rentabilidade.

Para além do já referido, no contexto desta análise é, igualmente, de particular relevo verificar o posicionamento da banca portuguesa no que se refere ao crédito concedido e às fontes de financiamento obtido. Relativamente à concessão de crédito a clientes, constata-se que Portugal é um dos países em que o indicador de crédito a clientes sobre os ativos globais continua elevado à semelhança do que acontece com os países do sul e do leste europeu e acima da média dos países da zona euro (Gráfico 1).

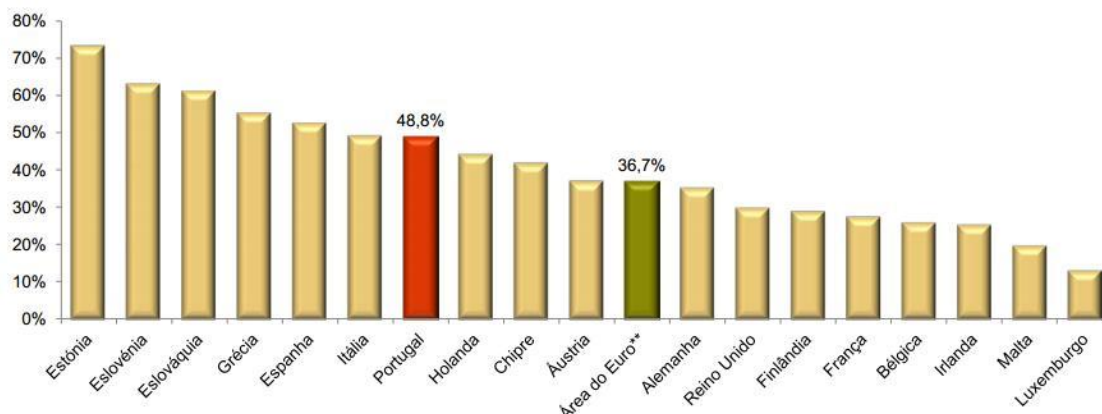


Gráfico 1 - Crédito a clientes em proporção dos ativos totais (Dezembro 2011)

** Valores agregados.

Fonte: Síntese do Sistema Bancário Português 2012 – APS

Numa situação de forte contração económica como a que Portugal atravessa esta situação deverá ser vista com alguma atenção já que a probabilidade de ocorrência de situações de incumprimento quer por parte das famílias quer por parte das empresas, que atualmente já é elevada, deverá ter tendência para aumentar, o que, devido à imparidade⁵ resultante, influencia negativamente os resultados dos bancos, bem como os rácios de capital exigidos. Por esse facto o Banco de Portugal tem vindo a tomar medidas destinadas à redução do rácio de transformação⁶ da banca portuguesa, o que tem como consequência alguma limitação no crédito disponível para as famílias e as empresas. Analisando as fontes de financiamento dos bancos da União Europeia (Gráfico 2), deteta-se que Portugal apresenta valores interessantes na captação de recursos dos clientes (depósitos), o que demonstra a confiança que a banca portuguesa continua a merecer por parte dos seus clientes.

⁵ Imparidade: Excedente do valor escriturado de um ativo relativamente ao seu valor recuperável.

⁶ Rácio de Transformação: relação entre o crédito concedido e os depósitos captados

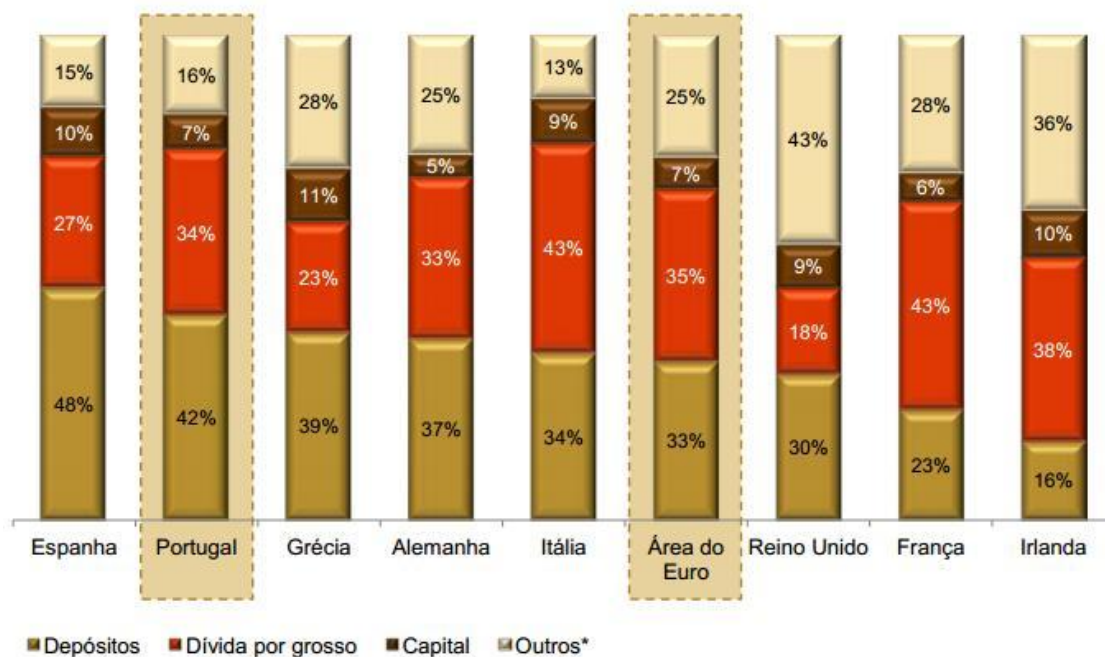


Gráfico 2 - Comparação da estrutura de financiamento dos bancos da União Europeia (Dez 2011)

* Inclui responsabilidades com entidades não residentes na área do Euro.

Fonte: Síntese do Sistema Bancário Português 2012 – APS

Com o objetivo de fortalecer a sua representatividade junto das autoridades responsáveis pela definição do quadro regulamentar em que se desenvolve a atividade bancária e perante a sociedade em geral, os bancos que operam em Portugal fundaram a APB que, ao longo dos anos, tem vindo a aumentar o número de associados. Em 2008, o número de associados da APB chegava aos 29 pertencentes a um conjunto de 40 instituições financeiras. No entanto, devido à crescente consolidação e a alterações pontuais de entradas e saídas, em 2011, o grupo de associados contava com 23 instituições de um total de 37 (Gráfico 3).



Gráfico 3 - Evolução do número de instituições autónomas e instituições integradas
 Fonte: Elaborado pela autora com base no Boletim nº 47 - APB

Em 2008, o conjunto das 40 instituições financeiras dividia-se em 18 instituições autónomas e em outras 22 integradas em oito grupos bancários, sendo estes: Banif, BCP, BES, BPI, BPN, BNP, BST e CGD. Em 2009 e 2010, existiram diversas operações de aquisição e incorporação e a entrada de um novo associado, o Banco BIC (Gráfico 3).

	2008	2009	2010	2011
Nº de Balcões em Portugal	6.062	6.162	6.232	6.080

Tabela 2 - Evolução do nº de balcões em Portugal
 Fonte: Elaborado pela autora com base no Boletim nº 47 - APB

Nos últimos anos, a rede global de balcões teve um crescimento positivo, chegando às 6.232 agências no final de 2010. No entanto, em 2011 registou-se um decréscimo de 152 agências (Tabela 2). As principais causas deste decréscimo devem-se à necessidade de redução de custos inerentes ao funcionamento das agências, à sobreposição das mesmas a nível geográfico e à reestruturação da rede de balcões, devido a processos de fusão entre instituições financeiras, bem como ao crescente uso de canais não presenciais como os baseados em soluções de internet. O crescimento

sentido até 2010 teve reflexo no indicador número de habitantes por balcão. Enquanto que em 2008 existia um balcão por cada 1.753 habitantes, em 2010 este valor passou para 1.707. No entanto, em 2011, como consequência da contração de rede de balcões o número de habitantes por balcão, passou para 1.750 (Gráfico 4), situando-se, contudo, longe da média Europeia, de cerca de 2.500 habitantes por balcão (Boletim Informativo nº 47 – 2011 - APB), o que poderá indiciar alguma margem para redução no número de agências, num momento em que os bancos procuram afincadamente processos que lhes permitam diminuir os seus custos operacionais.

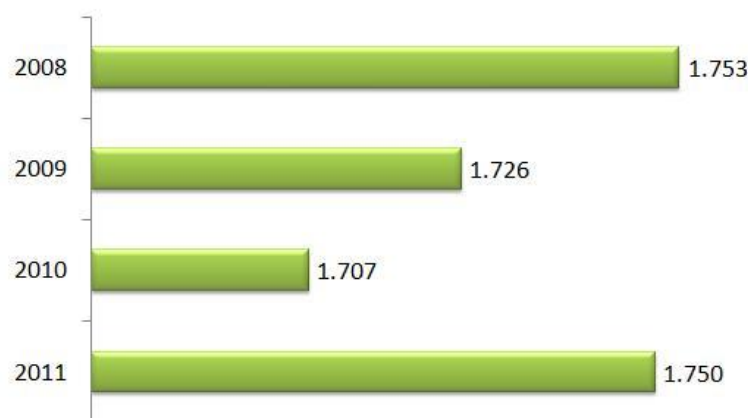


Gráfico 4 - Evolução do número de habitantes por balcão em Portugal
Fonte: Elaborado pela autora com base no Boletim nº 47 - APB

Em face da já referida necessidade de redução de custos, as instituições financeiras têm procurado canais de distribuição alternativos. O aumento de soluções de banca à distância, baseadas em tecnologia internet e *mobile*, são um bom exemplo. Os bancos têm, igualmente, vindo a apostar em redes de promotores externos para a captação de negócio bancário. Entre estes encontram-se as agências imobiliárias, os agentes de seguros e outras entidades que têm uma intervenção direta na venda de vários produtos e serviços bancários.

4.2. MERCADO SEGURADOR PORTUGUÊS

De acordo com o Relatório de Mercado do ISP de 2010, apesar da diminuição de operadores, o setor segurador continuou a expandir-se, aumentando o seu volume de ativos de prémios e até de resultados de exploração. No que diz respeito à produção e rentabilidade, houve uma subida significativa em 2010 com o volume de prémios a aumentar 12,6% e os resultados em 59% (Tabela 3).

	2008	2009	2010
Nº de Companhias	85	87	83
Nº de Empregados	11.307	11.270	11.224
Nº de Mediadores	27.424	27.139	25.897
Ativo Líquido	53.941	60.275	61.411
Capitais Próprios	3.094	4.202	3.956
Prémios de Seguro Direto	15.326	14.516	16.342
Resultados do Exercício	-23	260	414
Capitais Próprios /Ativo Líquido	5,7%	6,9%	6,3%
Resultados /Capitais Próprios	-0,7%	6,2%	10,6%

Tabela 3 - Grandes Agregados (milhões de euros)

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório de Mercado 2010 - APS

Esta visão global esconde no entanto duas realidades diferentes: a relativa ao ramo Vida, onde a produção e os resultados estiveram em grande expansão e a relativa ao ramo Não Vida em que se verificou uma estagnação. A expansão do ramo Vida, atingida num clima de grande instabilidade dos mercados financeiros, reflete o interesse por produtos com reduzido risco de investimento, característica em que se evidenciam grande parte dos produtos das seguradoras, que têm capitais e, muitas vezes, rendimentos garantidos.

Apesar da crise da dívida pública em alguns países da zona Euro, incluindo Portugal, e da evolução desfavorável dos mercados financeiros, a carteira total de investimentos do setor segurador português, avaliada em 58,5 mil milhões de euros, obteve um crescimento de 1,8% entre Dezembro de 2009 e Dezembro de 2010.

As seguradoras desempenham um papel importante no desenvolvimento económico e social, na proteção das famílias e empresas contra adversidades a que estão naturalmente sujeitas, cujas consequências são suportadas ou minimizadas pelos

seguros e, muitas vezes, com um contributo fundamental para a recuperação da respetiva atividade. Outra vertente do setor é a canalização das poupanças que decorrem intrinsecamente da aquisição de seguros para o financiamento da economia. Como as garantias prudenciais impostas à atividade seguradora a obrigam a provisionar todas as suas responsabilidades e a representá-las em ativos de investimento, as seguradoras desempenham um papel de enorme relevo no financiamento das empresas e do Estado (Relatório de Mercado 2010 – ISP).

Em 2010, o setor manteve-se como o maior investidor institucional da nossa economia, com o já referido volume de ativos de investimento na ordem dos 58,5 mil milhões de euros, cerca de 33,9% do PIB português. São os resultados gerados por uma eficiente gestão da carteira de investimentos que permite ao setor segurador a capacidade para devolver à sociedade a totalidade de volume de prémios que recebe dos tomadores (Relatório de Mercado 2010 – ISP).

	2010	2011
Em regime de estabelecimento	83	79
Empresas de seguros de direito português	46	44
Empresas de seguros	44	42
Empresas de resseguro	1	1
Mútuas	1	1
Sucursais de empresas de seguros estrangeiras	37	35
Sediadas na União Europeia	36	34
Sediadas noutros países	1	1
Em regime de livre prestação de serviços	509	507

Tabela 4 - Número de empresas de seguros a operar em Portugal
 Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório de Seguros em Portugal 2011 - APS

Segundo o Relatório de Mercado de 2010 da APS, nesse ano verificou-se uma inversão da tendência crescente que decorria desde 2005 no número de companhias de seguros com estabelecimento em Portugal. Em relação a 2009, verificou-se um decréscimo de 4 companhias (de 87 para 83) (Tabela 3), tendência seguida em 2011 (Tabela 4). Esta evolução demonstra a consolidação de um processo de fusão já em curso desde 2009.

Os dados das quotas de mercado das 5, 10 e 15 maiores seguradoras a operar em Portugal apontam para um reforço sensível da concentração do volume de negócios em 2010. Dado o peso de Bancassurance, esta concentração é bastante mais

vincada no ramo Vida⁷ devido à expansão dos produtos de poupança (Relatório de Mercado 2010 – APS). Já no ramo Não Vida⁸, os índices de concentração são bastante menores. No último ano, os 5 maiores grupos são responsáveis por 73,5% do negócio segurador (Gráfico 6).

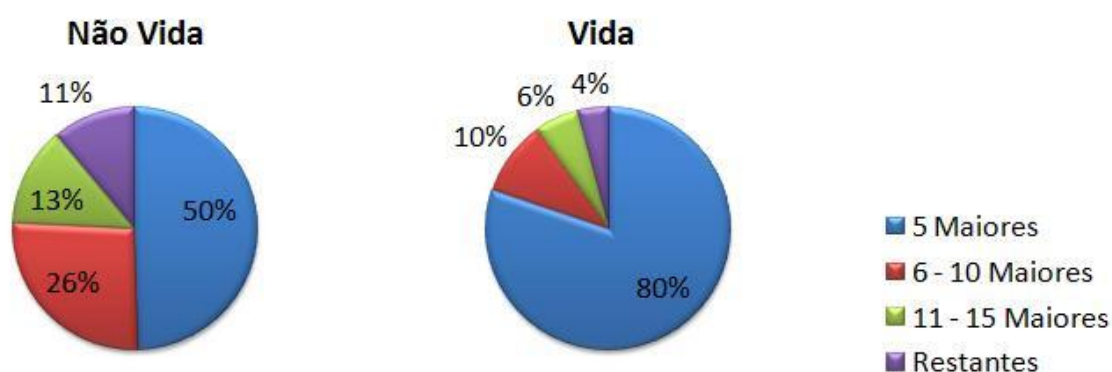


Gráfico 5 - Concentração do setor segurador (2010 – Companhias)
Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório de Mercado 2010 - APS

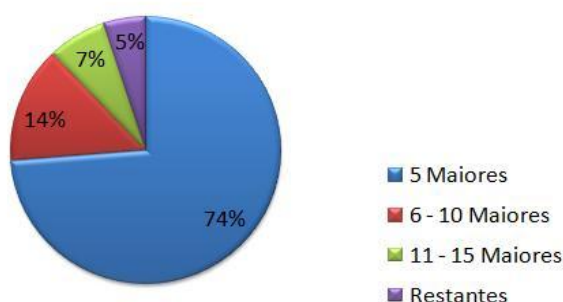


Gráfico 6 - Concentração – Grupos (2010)
Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório de Mercado 2010 – APS

Verifica-se que, durante os últimos anos, o ranking das 3 primeiras seguradoras não sofreu alteração, registando-se apenas um aumento de produção da Fidelidade Mundial (de 3.811 em 2009 para 5.056 em 2010), contrariamente à produção da Ocidental Vida e da BES-Vida que diminuiu (Tabela 5). No ranking das 10 primeiras seguradoras, não existiram alterações relevantes, sendo apenas de referir a CNP

⁷ No ramo Vida estão englobados os seguros de vida e seguros financeiros: seguros de capitalização e planos poupança reforma (PPR).

⁸ No ramo Não Vida estão englobados os seguros de automóvel, de saúde, de doença, de multiriscos habitação (casa), acidentes de trabalho e pessoais, seguros de viagem, etc.

Barclays Vida Y Pensiones, que teve uma considerável subida, com uma produção de 306 milhões de euros em 2010 e passando assim do lugar 31º em 2008 para 11º em 2010 (Tabela 5).

	2008			2009			2010		
	Mont	%	Rank	Mont	%	Rank	Mont.	%	Rank
Fidelidade-Mundial	3.339	21,8%	1	3.811	26,3%	1	5.056	30,9%	1
Ocidental Vida	2.238	14,6%	2	2.163	14,9%	2	1.724	10,5%	2
BES-Vida	1.861	12,1%	3	1.281	8,8%	3	1.393	8,5%	3
Santander Totta Seg.	1.756	11,5%	4	925	6,4%	4	1.197	7,3%	4
BPI Vida	469	3,1%	7	690	4,8%	5	1.175	7,2%	5
Império Bonança	623	4,1%	5	546	3,8%	6	536	3,3%	6
Allianz Portugal	427	2,8%	8	446	3,1%	8	476	2,9%	7
Açoreana	495	3,2%	6	446	3,1%	7	406	2,5%	8
AXA Portugal Seg.	364	2,4%	10	348	2,4%	9	350	2,1%	9
Tranquilidade	334	2,2%	11	308	2,1%	10	327	2,0%	10
CNP Barclays Vida Y Pensiones	54	0,4%	31	285	2,0%	12	306	1,9%	11
Zurich Insurance	304	2,0%	12	305	2,1%	11	293	1,8%	12
CA Vida	129	0,8%	19	208	1,4%	15	254	1,6%	13
Lusitania Seguros	137	0,9%	18	232	1,6%	13	232	1,4%	14
Axa Portugal Vida	209	1,4%	13	217	1,5%	14	218	1,3%	15
Ocidental	178	1,2%	15	198	1,4%	16	211	1,3%	16
Liberty Seguros	190	1,2%	14	187	1,3%	17	198	1,2%	17
T-Vida	394	2,6%	9	103	0,7%	22	164	1,0%	18
Eurovida	122	0,8%	21	167	1,2%	18	160	1,0%	19
Generali Seguros	147	1,0%	16	137	0,9%	19	135	0,8%	20
Restantes	1.555	10,1%		1.512	10,4%		1.531	9,4%	
TOTAL	15.326	100,0%		14.516	100,0%		16.342	100,0%	

Tabela 5 - Ranking de Produção Total Vida e Não Vida (milhões de euros)
 Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório de Mercado 2010 - APS

4.3. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

As empresas vendem os seus produtos e serviços através de canais de distribuição que desempenham um papel primordial para o seu sucesso comercial. Um dos principais aspetos de uma política de distribuição é a escolha dos canais a utilizar para fazer chegar, de forma eficiente e eficaz, o produto aos clientes maximizando o grau de satisfação dos mesmos. Uma das questões chave com que se têm vindo a debater as seguradoras é a de conseguir canais de distribuição cada vez mais eficazes que possibilitem o acesso aos diferentes segmentos de mercado e que, em simultâneo, sejam rentáveis.

Tradicionalmente os principais canais de distribuição de produtos das companhias seguradoras são os mediadores de seguros. Os mediadores, segundo o ISP, dividem-se em:

- a) Corretores – mediador de seguros de categoria máxima obrigado a possuir requisitos legais e económico-financeiros bem definidos, trabalhando obrigatoriamente com mais do que uma seguradora;
- b) Agentes – mediador não obrigado às regras do corretor, podendo ou não trabalhar para mais do que uma seguradora;
- c) Mediadores ligados – subordinados a uma seguradora, funcionam como extensões comerciais das companhias.

Ao longo dos últimos anos verificaram-se algumas alterações nos canais de distribuição do setor segurador, com uma acentuada descida no número de mediadores (Tabela 6), sendo mais evidente de 2009 para 2010. Esta diminuição estará ligada ao escasso dinamismo da produção de seguros não financeiros, e também a uma reconversão de mediadores singulares em coletivos. Como é possível verificar, foi nas categorias de mediadores ligados tipo I (mediadores cuja atividade principal é a mediação de seguros) e agentes singulares que se registaram as perdas mais acentuadas. Já o número de mediadores coletivos, principalmente agentes, cresceu significativamente ascendendo aos 2.162 (Estatísticas de Seguros 2011 – ISP).

Mediadores Inscritos	2009	2010	2011
Agentes	14.395	13.502	13.761
Singulares	12.701	11.617	11.599
Coletivas	1.694	1.885	2.162
Corretores de Seguros	100	95	93
Singulares	1	1	1
Coletivas	99	94	92
Ligados Tipo 1 (a)	12.621	12.277	11.520
Ligados Tipo 2 (b)	18	16	15
Mediadores de Resseguros	5	7	8
Total	27.139	25.897	25.397

Tabela 6 - Mediadores inscritos

(a) – Mediadores cuja atividade principal é mediação de seguros

(b) – Mediadores cuja atividade de mediação de seguros é complementar à sua atividade profissional principal

Fonte: Elaborado pela autora com base em Estatísticas de Seguros 2011 - ISP

A evolução dos canais de distribuição em 2010 foi pouco significativa à exceção do ramo Vida no volume de negócios do setor. Por serem distintos, importa diferenciar a estrutura de distribuição dos ramos Vida e Não Vida. Os balcões dos bancos continuam a ter um grande peso na comercialização dos produtos do segmento Vida (Bancassurance), sobretudo devido à comercialização de produtos de poupança reforma. Assim, o canal bancário pode ser classificado como agente ou como mediador Ligado, sendo Tipo I ou Tipo II, dependendo de a sua atividade ser feita em nome e por conta da empresa de seguros ou em complemento à sua atividade. Segundo os dados analisados, verificamos que no nosso mercado e no ramo Vida, os bancos são considerados mediadores Ligados Tipo I que obtêm 71,3% das vendas. Com o contributo da Bancassurance, os mediadores ligados aumentaram a sua quota em 2010 passando de 86,5% para 87,0%. Por outro lado, os agentes e corretores diminuíram a sua quota na estrutura da distribuição do segmento Vida. Na venda direta, que, em 2010 era responsável por 3,2% das vendas dos produtos de Vida, destacam-se os balcões das companhias com 2,2%, tendo a internet e o telefone um peso insignificante na angariação de seguros. No ramo Não Vida, a distribuição dos seguros incide essencialmente em outras instituições do canal agentes com um peso de 51,1% das vendas. Neste segmento, o canal bancário manteve-se estável, tendo um peso de cerca de 14%. Com um peso de 12,3% em 2010, o canal de venda direta registou uma ligeira descida face a 2009, mais notória nos balcões das seguradoras (-0,5 p.p.). No entanto, a importância do telefone e da internet aumentou, aproximando-se dos 2% nas vendas do segmento Não Vida. Quanto aos corretores, mantêm uma quota de 17% das vendas (Tabela 7).

	Vida		Não Vida		Total	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Mediadores Ligados	86,5%	87,0%	18,1%	18,3%	68,8%	71,2%
TIPO 1	72,5%	72,7%	9,4%	9,1%	56,1%	58,1%
Bancos	71,0%	71,3%	4,2%	4,4%	53,7%	55,9%
Outras Instituições	1,6%	1,4%	5,1%	4,7%	2,5%	2,1%
TIPO 2	14,0%	14,3%	8,8%	9,2%	12,6%	13,2%
Bancos	13,8%	14,2%	8,3%	8,7%	12,4%	13,0%
Outras Instituições	0,1%	0,1%	0,4%	0,4%	0,2%	0,2%
Agentes	9,7%	9,0%	52,3%	52,3%	20,8%	19,0%
Bancos	1,1%	0,5%	1,1%	1,2%	1,1%	0,7%
Outras Instituições	8,7%	8,5%	51,2%	51,1%	19,7%	18,3%
Corretores	1,0%	0,7%	17,0%	17,1%	5,1%	4,5%
Venda Direta	2,8%	3,2%	12,5%	12,3%	5,3%	5,3%
Balcões	1,9%	2,2%	8,1%	7,6%	3,5%	3,5%
Telefone	0,0%	0,0%	1,6%	1,8%	0,4%	0,4%
Internet	0,0%	0,0%	0,1%	0,3%	0,0%	0,1%
Outros	0,9%	1,0%	2,7%	2,6%	1,4%	1,4%

Tabela 7 - Estrutura dos canais de distribuição

Fonte: Elaborado pela autora com base no Relatório de Mercado 2010 - APS

Pela análise da Tabela 8, podemos verificar que a tendência se mantém, os bancos continuam a ser um canal com bastante relevo na venda de seguros do ramo Vida (58,2% e 63,9% em PPR) enquanto que, no segmento Não Vida, o canal Outros – Mediadores detém a maior percentagem de vendas. Já o canal de Venda Direta tem maior relevância em vendas diversas.

	Mediadores		Venda direta		Outros
	Bancos	Outros	Balcões	Telefone / Internet	
Vida (Excluindo PPR)	58,2%	37,5%	4,1%	0,0%	0,3%
PPR	63,9%	30,7%	5,3%	0,0%	0,1%
Acidentes e Doença	13,2%	76,8%	8,9%	0,0%	1,2%
Acidentes de Trabalho	3,2%	87,5%	8,4%	0,0%	0,9%
Doença	23,5%	66,4%	9,6%	0,0%	0,5%
Incêndio e Outros Danos	13,3%	76,4%	9,0%	0,1%	1,2%
Riscos Múltiplos	14,1%	76,7%	8,4%	0,1%	0,7%
Automóvel	3,3%	83,8%	6,8%	5,5%	0,6%
Marítimo e Transportes	1,0%	75,9%	13,9%	0,0%	9,2%
Aéreo	0,0%	86,6%	12,3%	0,0%	1,0%
Mercadorias Transportadas	4,2%	87,0%	7,1%	0,0%	1,7%
R. Civil Geral	6,8%	81,6%	10,3%	0,0%	1,2%
Diversos	4,9%	70,6%	16,3%	7,2%	1,0%

Tabela 8 - Distribuição dos prêmios de seguro direto por canais de distribuição

Fonte: Elaborado pela autora com base em Estatísticas de Seguros 2011 - ISP

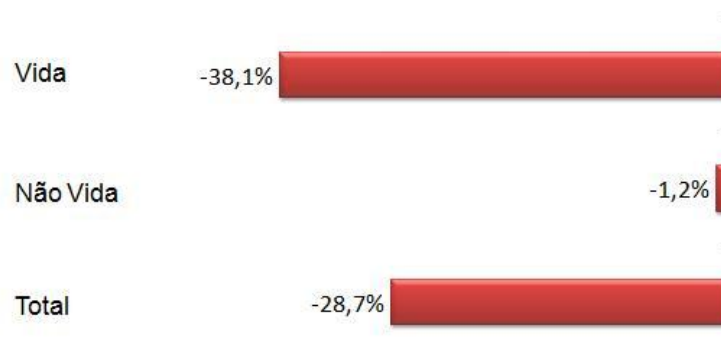


Gráfico 7 - Evolução do Mercado Segurador – Ramos (acumulado 2011)

Fonte: Dados da Companhia de Seguros Tranquilidade

Em 2011, contrariando a tendência que se vinha seguindo, registou-se uma evolução negativa no total do mercado segurador. A variação negativa foi essencialmente justificada pelo ramo Vida, que evidenciou uma quebra de 38,1% face ao ano anterior (Gráfico 7), situação fortemente relacionada com a diminuição

significativa no crédito à habitação, que registou uma descida muito acentuada durante 2011 (Gráfico 8), bem como com o decréscimo na subscrição de produtos de poupança reforma.



Gráfico 8 - Produção de Crédito Habitação no Mercado (milhões de euros)
Fonte: Dados Banco Espírito Santo

Já no que se refere aos canais de distribuição dos produtos bancários, para além da tradicional rede de balcões, tem-se vindo a assistir a um crescimento exponencial de soluções multicanal, quer eletrónicas, como sejam as máquinas de pagamento automático (ATM-*Automated teller machines*) e as soluções de *e-banking* (banca eletrónica), quer baseadas em atendimento telefónico, como é o caso de *call-centers*. Segundo Bauer (1995) a implementação de uma estratégia multicanal tem um efeito verdadeiramente multiplicador na eficiência de todas as áreas de um banco. Um outro canal que os bancos têm vindo a explorar é a rede de promotores financeiros, entidades externas ao banco que, com base em determinada comissão, captam clientes e negócios para os bancos. São geralmente profissionais conceituados que gerem carteiras de clientes e que possuem capacidade de exercer alguma persuasão junto dos mesmos. Os bancos ganham assim uma rede alargada, uma distribuição geográfica mais diversificada, acesso a novos clientes e um acompanhamento mais personalizado do que seria possível sem esta rede (Mendes e Ratanji 2009).

Assim, a solução de Assurfinance, utilizando a rede de mediadores de seguros aparece, naturalmente, como uma das mais adequadas para potenciar a venda de produtos bancários. Tem mantido uma percentagem muito estável nos últimos anos, sendo que registou, inclusive, um aumento interessante, quer em percentagem, quer em valor absoluto entre 2010 e 2011, apesar do decréscimo verificado no canal de distribuição dos promotores externos (Gráfico 9). No total da rede de promotores

externos, dos quais cerca de 27% eram agências imobiliárias e 10% agentes de seguros, a diminuição foi de 48.974 em 2009 para 44.715, em 2011. A redução mais significativa ocorreu nas agências imobiliárias, levando a que representatividade desta categoria tenha diminuído 3,1 pontos percentuais (Gráfico 9). Esta situação estará diretamente relacionada com a diminuição do volume de procura de imobiliário quer por parte de particulares, quer por parte de empresas (escritórios ou armazéns).

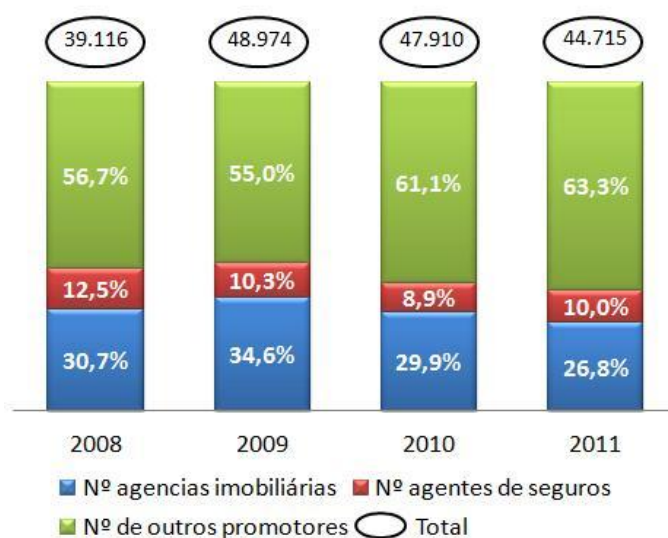


Gráfico 9 - Evolução do número e tipologia dos promotores externos
 Fonte: Elaborado pela autora com base no Boletim nº 47 - APB

4.4. A PARCERIA BES/TRANQUILIDADE

4.4.1. Grupo BES

Em 1869, é fundado o Banco Espírito Santo por José Maria do Espírito Santo e Silva que exercia operações financeiras na sua “Caza de Cambio”. Em 1920 é inaugurada a agência de Torres Vedras, primeiro passo de uma estratégia com o objetivo de aproximação aos clientes. Na década de 20, o BES reforça a sua posição no contexto bancário nacional, integrando em 1926 o grupo das cinco maiores instituições bancárias privadas e, assumindo mais tarde, em 1936, a liderança da banca privada nacional. A 14 de Março de 1975, o Decreto-Lei Nº 132-A nacionaliza as instituições de crédito com sede no território nacional. Em 1991, dá-se início à reprivatização do Banco tendo vindo a ser seguida uma gestão que assegura o

crescimento sustentado da instituição passando de Banco Universal a Grupo Financeiro Global: Grupo Banco Espírito Santo (BES Valor 2009).

No ano de 2011, segundo a Associação Portuguesa de Bancos, o grupo BES é a segunda maior instituição financeira privada a operar em Portugal por ativo líquido consolidado e o maior banco nacional por capitalização bolsista (aproximadamente 2,0 mil milhões de euros a 31 de Dezembro de 2011). O grupo oferece uma vasta gama de serviços bancários e financeiros, incluindo captação de depósitos, concessão de crédito, gestão de ativos, *leasing*⁹ e *factoring*¹⁰, banca de investimentos e serviços de corretagem. O grupo tem seguido uma estratégia consistente de crescimento orgânico no mercado doméstico, suportada por um desenvolvimento de um modelo multiespecialista de abordagem ao mercado. Esta estratégia assenta na reputação da marca BES e num forte dinamismo comercial junto dos segmentos de clientes particulares e das empresas.

Um dos fatores fundamentais para o posicionamento competitivo do banco é a sua capacidade de distribuição. A 31 de dezembro de 2011, o grupo BES dispunha de uma rede de retalho doméstica de 701 balcões e 100 balcões no estrangeiro (incluindo sucursais). A rede de balcões é complementada por centros especializados e dedicados aos segmentos de empresa e *private*¹¹. No final de 2011, já existiam 23 centros de *private banking* e 34 centros de empresas (Relatório e Contas 2011 – BES). Para complementar a rede de balcões, o grupo BES tem uma parceria com a Companhia de Seguros Tranquilidade, com cerca de 2000 agentes ao abrigo do programa Assurfinance e com cerca de 2700 promotores externos que, em conjunto, têm um contributo fundamental no crescimento da atividade, representando em 2011 cerca de 17% do crescimento de recursos do retalho do banco e 26% no número total de clientes.

4.4.2. Companhia de Seguros Tranquilidade

Em 1871 nasce a agora denominada Companhia de Seguros Tranquilidade, vocacionada então para os seguros de incêndio, uma das grandes preocupações do século XIX. Em 1975 a seguradora é igualmente nacionalizada, e passados 5 anos é

⁹ Leasing: consiste numa operação de financiamento através da qual uma das partes cede a outra o direito de utilização de um determinado bem, durante um período de tempo acordado, em contrapartida do pagamento de rendas periódicas.

¹⁰ Factoring: mecanismo que permite a empresas venderem os seus créditos a empresas de factoring. Isto resulta no recebimento imediato desses créditos futuros o que aumenta o seu poder de negociação.

¹¹ Private: engloba principalmente clientes com um envolvimento financeiro superior a 350 mil euros.

fundida com a A Nacional e a Garantia Funchalense. Na década de 90, vivia-se num ambiente de forte competitividade, marcado pelo aumento da instalação de novas seguradoras, sobretudo estrangeiras, tendo-se assistido ao processo de reprivatização de algumas seguradoras nacionalizadas. A Tranquilidade faz parte desse processo tendo regressado ao controlo acionista do Grupo Espírito Santo. Em 1992, altura em que os indicadores nacionais mostravam uma desaceleração do ritmo de crescimento, uma diminuição da procura interna, aumento do desemprego e aumento da inflação, a atividade da companhia é ainda penalizada pela descida das taxas de juro e pela baixa cotação no mercado de ações. A Tranquilidade procurou reagir, mantendo e reforçando uma política de rigor na subscrição de negócios e iniciando um processo de reestruturação interno de modo a melhorar a qualidade de serviço, ter ganhos de produtividade e expandir-se nos vários segmentos de mercado, em colaboração com Banco Espírito Santo, que passa a desenvolver uma estratégia de Bancassurance através da sua rede de balcões (Magalhães, 1997).

Em 2011, a Tranquilidade manteve uma dinâmica de crescimento já verificada em 2010, superior ao mercado, o que conduziu ao reforço da sua quota (Gráfico 10), materializando a ambição de se tornar a companhia preferida pelos Mediadores com base em três conceitos – Serviço, Sensibilidade e Solidez. Aprofundou um conjunto de iniciativas lançadas no ano anterior que foram fundamentais para a boa performance alcançada, tais como o enfoque no desenvolvimento de relações estáveis e duradouras com os parceiros, o alinhamento da organização para a melhoria contínua do serviço, atenção prioritária ao necessário esforço de correção dos preços, seja por ajustes tarifários ou maiores critérios na aplicação de *scorings*¹² e a melhoria e inovação na oferta de produtos (Relatório e Contas Tranquilidade 2011).

¹² Scoring: modelo estatístico destinado a avaliar o risco de incumprimento do cliente.

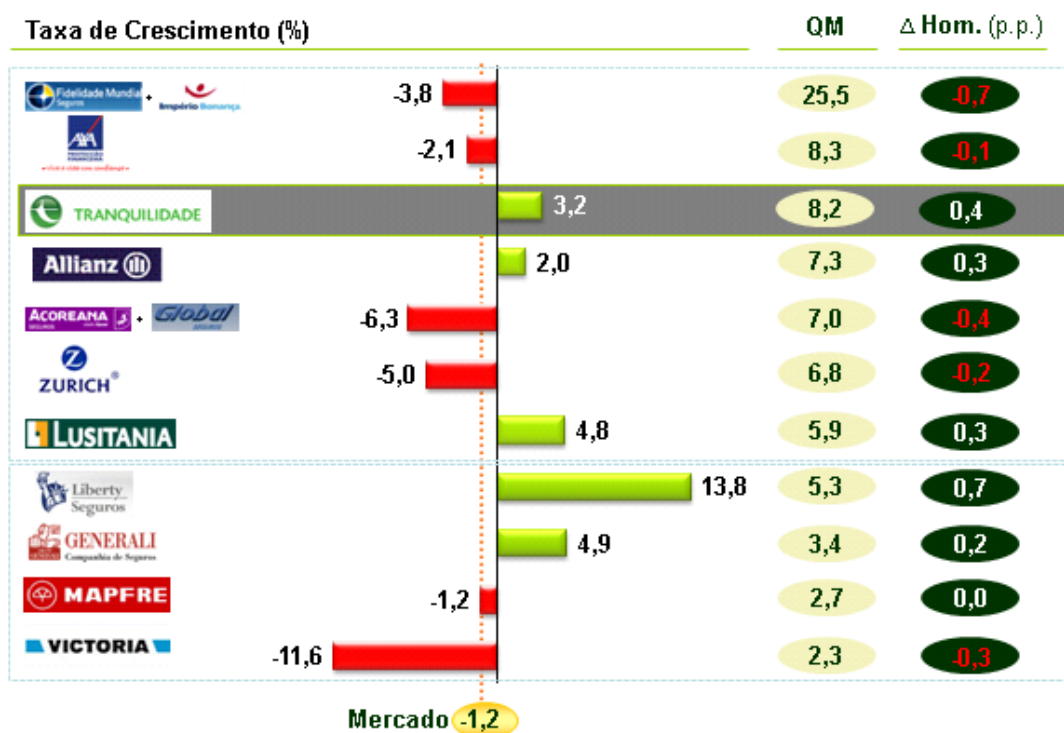


Gráfico 10 - Evolução Mercado Não Vida—Principais Seguradoras (acumulado 2011)
 Fonte: Dados da Companhia de Seguros Tranquilidade

A Tranquilidade registou em 2011 uma taxa de crescimento de 3,2% e alcançou uma quota de mercado de 8,2%, sendo a terceira maior a operar a nível nacional. Juntamente com a Liberty Seguros foi a seguradora com maior variação homóloga (0,4 p.p. e 0,7 p.p. respetivamente). Relativamente ao conjunto do mercado segurador português, no que se refere ao ramo Não Vida, verificamos que existem 5 seguradoras com evolução positiva, destacando-se a Liberty Seguros com uma taxa de crescimento de 13,8%, crescimento este de alguma forma ligado à parceria estabelecida com o Automóvel Club de Portugal. Com uma taxa de crescimento negativa, registam-se 6 seguradoras, sendo que apenas a Mapfre se encontra em linha com o mercado. Destaque para a seguradora Victoria, que registou a maior taxa de crescimento negativo, ficando nos -11,6%. No entanto, são a Fidelidade Mundial e a Império Bonança que registam a maior quota de mercado, 25,5%. Esta situação deve-se à fusão de 4 empresas diferentes (a Fidelidade, a Mundial, a Império e a Bonança) que, no seu conjunto, lideram destacadas (Gráfico 10).

O ano de 2012 apresenta-se como um ano de grande incerteza devido à dificuldade que os principais países desenvolvidos têm mostrado em ultrapassar os

problemas dos mercados financeiros a nível global e da crise da dívida que afeta sobretudo a Zona Euro. Esta situação é uma condicionante do setor segurador no que respeita a atividades financeiras. As medidas restritivas do Governo Português para 2012, resultantes de negociações com a Troika, perspetivam uma contração do PIB em 3,3% e um aumento da taxa de desemprego para 14,5%, que por consequência restringe mais ainda o rendimento das famílias e empresas. Em Outubro de 2012, a taxa de desemprego chegou a atingir um record de 15,9%, tornando Portugal no terceiro país da zona Euro com a taxa mais elevada.

Neste contexto, a Tranquilidade manter-se-á focada nas suas prioridades estratégicas, como o crescimento orgânico, ganhando peso nos atuais parceiros e consolidando a entrada de novos através da fidelização de clientes, a melhoria da qualidade de serviço, proximidade e sensibilidade ao mercado, a continuação da aposta consistente em abordagens inovadoras, nomeadamente através do programa Assurfinance e BES Empresas, o aprofundamento do desenvolvimento internacional dos mercados e a contínua descoberta de maior eficiência operacional, de forma a racionalizar a base de custos e funcionamento face aos desafios de desenvolvimento assumidos.

4.4.3. A Parceria

No caso específico em análise, o programa Assurfinance resulta de uma parceria entre o BES e a Tranquilidade com a finalidade de potenciar a captação de clientes da Tranquilidade que não tinham uma relação com o BES. Com base neste programa, é disponibilizada uma oferta de produtos bancários aos agentes Assurfinance, orientada para as necessidades dos seus clientes. Este programa surgiu em 1998 e esteve associado à necessidade que o BES e a Tranquilidade tinham de crescer organicamente retirando o máximo partido da criação de sinergias entre as duas instituições. Hoje em dia, o programa Assurfinance dispõe de uma elevada oferta de produtos capazes de responder às necessidades globais dos clientes, quer na vertente de seguros, quer na vertente bancária. Assim, o Grupo BES encontra novas oportunidades de crescimento rentável através do aumento da base de clientes, identificando potenciais clientes de elevado valor e estratégias que potenciem a sua captação, nomeadamente através da rede Assurfinance. Esta rede permite ainda uma maior exposição dos produtos bancários junto da rede de clientes da seguradora.

O programa Assurfinance demonstrou um bom desempenho no triénio de 2007 a 2009 tendo um peso elevado na produção do BES. Na principal variável, ou seja, a captação de clientes, 21% dos clientes captados no BES foram via Assurfinance, representando também 12% no crédito habitação e 7% no crédito individual. O programa Assurfinance tem representado uma importante fonte de crescimento, contribuindo desde 2005 até Março de 2010 com cerca de 2.200 M€ de fluxo financeiro para o BES.

Em Outubro de 2010, a criação de um novo dispositivo de Captação de Clientes Comuns¹³, permitiu aprofundar a penetração do BES nas carteiras dos agentes Assurfinance e alargar a rede Assurfinance com novos agentes produtores. Este dispositivo assenta essencialmente em três princípios base: incentivos que potenciam a atividade comercial, benefícios que sejam atrativos para os novos clientes e a circulação da informação simples e transparente. Atualmente, o número de clientes Assurfinance ronda os 150 mil, representando 12% do número total de clientes do BES, angariados por uma rede atualmente constituída por 2.100 agentes.

O programa Assurfinance é claramente vantajoso tanto para o BES como para a Tranquilidade. O Banco ganha com a captação de novos clientes que poderão ser trabalhados pela sua rede comercial, focando-se mais em clientes de maior valor e alargando a sua presença em zonas atualmente subexploradas. A Seguradora encontra vantagens no reforço da proposta de valor para os mediadores (um maior rendimento através de um leque mais alargado de produtos), apoio na retenção de clientes devido à associação da oferta de seguros e produtos bancários, na possibilidade de *cross-selling* e em benefícios decorrentes da associação feita à “marca” BES.

4.5. ESTRATÉGIAS APLICADAS NO GRUPO ESPÍRITO SANTO

Quando o programa Assurfinance foi lançado, teve como principais “ganchos” o crédito habitação e o crédito individual. Esta criação esteve associada à necessidade que o BES e a Tranquilidade tinham de efetuar um rápido crescimento orgânico retirando o máximo partido de sinergias entre as duas instituições, principalmente na captação de clientes que eram da Tranquilidade e não do BES. Esta rede era inicialmente composta por 85 agentes. À data, o Assurfinance conta com 2.100 agentes, sendo um dos 3 pilares da estratégia comercial da Tranquilidade (Não vida,

¹³ Dispositivo que automaticamente possibilita o retorno de um desconto para o cliente sobre o seguro efetuado, caso este abra uma conta no BES (só para novos clientes)

Vida e Assurfinance) assente numa oferta integrada BES e Tranquilidade capaz de responder às necessidades globais dos clientes.

Os vetores estratégicos em que o programa Assurfinance assentou, e continua assente, podem ser agrupados em três grupos distintos:

- a) Propostas inovadoras para a fidelização de clientes ao Grupo**
- b) Alargamento da rede de distribuição do BES**
- c) Captação de Clientes e Recursos**

a) Propostas inovadoras para a fidelização de clientes ao Grupo

No contexto de fidelização de clientes para o grupo, foi lançado em 2005 o cartão T, com o objetivo de constituir uma marca distintiva para os clientes Assurfinance, com base numa proposta inovadora. Este cartão tinha uma vasta oferta de descontos em apólices e em combustível, *cash-back* (retorno) nas compras e vantagens na aquisição de produtos BES e Tranquilidade. Este cartão funcionava como elemento de fidelização, facilitando o *cross-selling*, já que permitia interligar a oferta financeira BES com a oferta de seguros da Tranquilidade. O agente era beneficiado no sentido que aumentava a sua oferta e as suas comissões, beneficiava a Tranquilidade e o BES, através da venda de mais produtos e uma maior fidelização de clientes e, principalmente, beneficiava o cliente que acedia a uma oferta integrada capaz de satisfazer as suas necessidades. Apesar dos potenciais descontos e da oferta atrativa oferecida pelo cartão T, esta estratégia ficou aquém do esperado. O cartão T não conseguiu gerar um nível significativo de clientes para o BES face ao investimento verificado e não melhorou a retenção de clientes da Tranquilidade.

Como se pode verificar no Gráfico 11, a produção teve um grande decréscimo devido principalmente ao complexo sistema de premiação dos clientes, que não era satisfatório, levando a um aumento de reclamações e consequentemente ao cancelamento dos cartões.

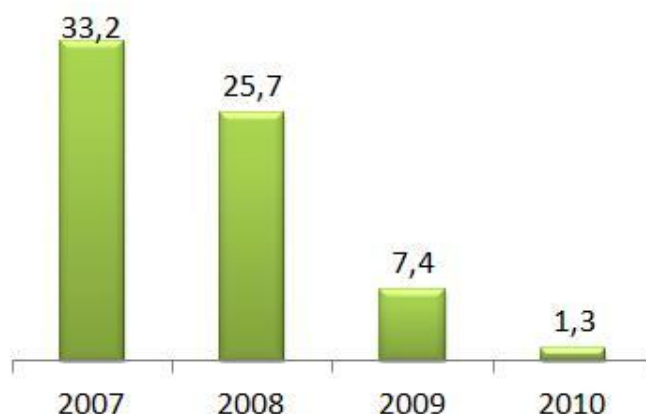


Gráfico 11 - Evolução do nº de cartões T (milhares de cartões)
Fonte: Dados da Companhia de Seguros Tranquilidade

Também o sistema utilizado para a abertura de conta no BES no canal Assurfinance era pouco atrativo. Existia uma incapacidade de domiciliar o seguro na conta BES ou no cartão T no momento de venda do seguro, o pagamento do seguro através do cartão T era fonte de conflitos com o cliente e o processo de informação e rebate do cartão T era pouco conveniente, o que consequentemente resultava em prejuízos para a Tranquilidade, numa ineficácia para o BES e numa imagem negativa junto dos agentes.

Para compensar a baixa taxa de sucesso do cartão T, em Outubro de 2010, foi criado o Novo Dispositivo de Captação de Clientes Comuns (clientes que se pretendem do banco e da seguradora), muito mais simples e eficaz, tanto para o agente como para o cliente, permitindo a este o acesso a um desconto de 50% no seu seguro. Este processo passa por angariar clientes novos para o BES através da aquisição (ou renovação) de um seguro da Tranquilidade, com um desconto para os clientes que adiram a esta oferta.

No contexto da criação de propostas inovadoras, 2008 foi marcado pela criação do Clube E, um clube de elite que pretende distinguir os melhores agentes Assurfinance. Existe um concurso anual que premeia os 50 agentes com melhor pontuação na produção Assurfinance e uma gala anual para todos os agentes que façam parte do Clube E que conta com a presença do presidente da comissão executiva do BES e da Tranquilidade. Foi também criado o *site* do Clube E, em que os agentes podem consultar a sua pontuação no *ranking* do prémio anual.

b) Alargamento da rede de distribuição do BES

Um dos principais eixos de desenvolvimento foi a intensificação e investimento na rede de postos avançados, pretendendo alargar ainda mais os pontos de distribuição do BES através de uma forte relação de parceria com agentes Assurfinance. Os Postos Avançados são a partilha do mesmo espaço físico entre um colaborador do BES e um agente de seguros da Tranquilidade, permitindo reforçar ainda mais a parceria com os agentes e possibilita ao banco chegar a localidades em que não seria rentável a presença física de um balcão da rede bancária, oferecendo aos clientes produtos e serviços financeiros com a qualidade da marca BES. Os Postos Avançados possibilitam uma maior proximidade pela partilha do mesmo espaço físico, uma maior relação com o cliente, mais oportunidades de negócio e maior qualidade de serviço. Têm como modelo de negócio o desenvolvimento de soluções Assurfinance para os agentes, promovendo a sua ligação ao banco e potenciando os atuais clientes dos agentes, promovendo a abertura de conta no BES e a sua fidelização. Em 2012 a rede é composta por 45 postos avançados, responsáveis por 17 mil clientes BES e com um total de 142 milhões em captação de recursos.

c) Captação de Clientes e Recursos

Em 2009 foram desenvolvidas várias iniciativas no sentido de compensar o menor contributo do crédito habitação. Estas iniciativas passaram pelo alargamento do prazo de comissionamento, reforço nas comissões atribuídas aos agentes, alargamento de produtos de oferta não financeira e de produtos vida. Em 2012, o manual de comissionamento foi revisto e alterado. Como resultado da diminuição de crédito a particulares, decorrente dos diferentes constrangimentos já referidos em capítulos anteriores, assistiu-se a uma redução no valor das comissões atribuídas aos agentes que promoviam crédito. Como alternativa, e de forma a compensar essa redução e manter os agentes motivados, aumentaram-se as comissões sobre as aberturas de contas, os depósitos dos clientes e sobre as vendas de imóveis do banco. Estas alterações têm em vista uma maior captação de recursos, o que constitui uma das variáveis mais importantes para o banco. Como se pode verificar pelo Gráfico 12, o *stock* de recursos Assurfinance tem aumentado substancialmente, registando um

crescimento de cerca de 20% em 2011 face ao período homólogo e 18% em 2012, com um peso de 4% nos recursos do retalho do BES.



Gráfico 12 - Stock de Recursos Assurfinance (em milhões de euros)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Companhia de Seguros Tranquilidade

Em 2011, foi introduzida uma nova variável de produção, a taxa de adesão (adesões à oferta para novos clientes BES sobre apólices) no produto Automóvel Ligeiro que, juntamente com o produto de Acidentes de Trabalho, é o produto âncora da companhia. Esta nova variável tem um objetivo de 15% da produção, ou seja, pretende-se que em 100 apólices feitas, 15 venham a dar origem a abertura de conta no BES. Esta é uma maneira de motivar os gestores de rede da Tranquilidade, que acompanham os agentes, a encaminharem os clientes que façam uma apólice a abrir conta no BES.

A 1 de abril de 2012, foi introduzido um novo produto para a Captação de Clientes Comuns, o seguro de Acidentes de Trabalho (AT), que veio abranger a rede de clientes de negócios. A quota do Assurfinance na captação de negócio passou de cerca de 20% no 1º trimestre do ano para cerca de 29% nos primeiros meses de lançamento. (Gráfico 13).

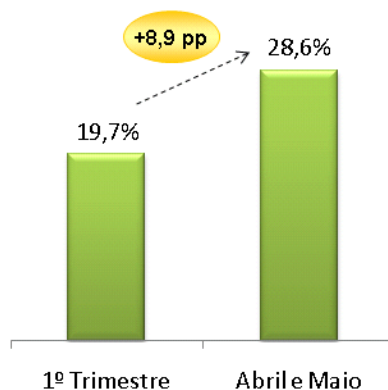


Gráfico 13 - Quota na captação de Negócios

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Companhia de Seguros Tranquilidade

Apesar do lançamento deste produto ter tido uma adesão muito significativa, 500 clientes em dois meses, começou a registar um abrandamento a partir de junho, apenas 281 clientes em 3 meses (Gráfico 14). O produto Automóvel continua a ser o produto que potencia a maior adesão em termos de clientes comuns, representando cerca de 80% da captação deste tipo de clientes.

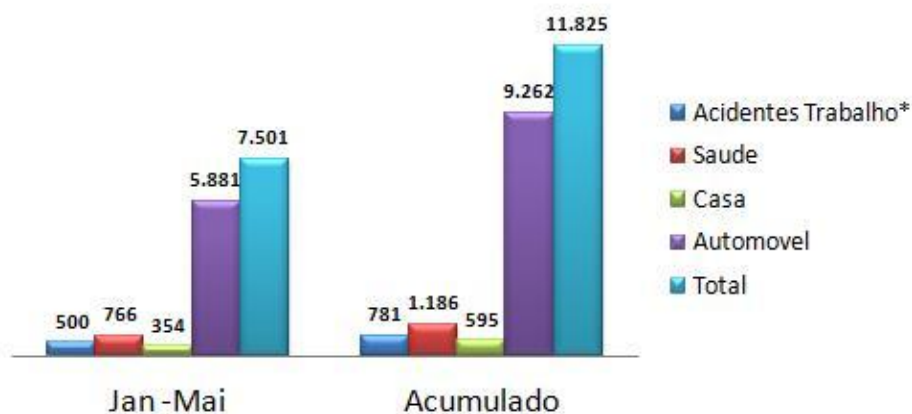


Gráfico 14 - Evolução do nº de Clientes Comuns – Acumulados a agosto 2012

*Valores apenas a partir de abril

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Companhia de Seguros Tranquilidade

5. METODOLOGIA

5.1. PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos (Oliveira, 1999). O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e a sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (Fachin, 2001). Dentro do método científico pode-se optar por abordagens quantitativas ou qualitativas. O Método do Estudo de Caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para recolha de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que pode não apresentar a objetividade e o rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica. Segundo Yin (2001) e Fachin (2001) estas críticas podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o investigador não tiver treino ou as habilitações necessárias para realizar estudos de natureza científica, sendo que não são só inerentes ao método do Estudo de Caso.

O método do Estudo de Caso é apropriado a esta investigação uma vez que o fenómeno é observado no seu ambiente natural, os dados serão recolhidos através de observações diretas, com uma análise de registos escritos (dados apresentados pela empresa) e entrevistas. Como é observado em ambiente natural, não serão utilizadas formas de manipulação ou controlo. Segundo Fidel (1992) este método, tem por objetivo compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado, para outras empresas que o consigam integrar num programa global. Para Yin (2001), o objetivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar todo o processo desde a sua implementação, as estratégias adotadas e como dar resposta aos novos desafios encontrados. Já segundo Guba e Lincoln (1994) o objetivo é relatar os factos como sucedem, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

A pesquisa baseia-se fortemente em questões de “como?” e “porquê?”: Como é feita a interligação entre as duas entidades (banco e seguradora)? Que sinergias se obtêm dessa relação? Porque é que é importante? Todas estas questões serão

respondidas através de uma análise feita aos dados recolhidos através da pesquisa documental, ou seja, pesquisa de planos, propostas, documentos e publicações internas que contêm grande parte da informação de suporte a este estudo de caso. Para além de documentos internos, a pesquisa documental incidirá também sobre artigos científicos sobre o tema e área do conhecimento. Serão feitas, também, observações diretas das novas ações já estudadas, algumas em fase de implementação e outras que serão implementadas no curto prazo e que se prevê possam dar continuidade ou aumentar o peso deste programa no BES, completando com entrevistas a pessoas envolvidas neste processo, obtendo uma perspetiva tanto do lado do BES como do lado da Tranquilidade. A escolha deste método permite recolher dados objetivos, obtidos também através de fontes secundárias como relatórios e contas do BES e Tranquilidade, e subjetivos que só poderão ser recolhidos através de entrevista pois estão relacionados com os valores, atitudes e opiniões dos entrevistados. Foi escolhido o método de entrevista pessoal, com questões abertas e fechadas, pois o objetivo é obter o maior número possível de informações sobre o programa Assurfinance de acordo com os entrevistados e obter também um maior detalhe sobre o assunto em questão.

5.2. QUESTIONÁRIOS

Para uma melhor abordagem ao tema, foram feitas entrevistas a colaboradores da Tranquilidade e do BES numa amostra, não aleatória, em que todos os entrevistados participam no programa Assurfinance com diferentes funções e visões, envolvendo os diferentes níveis hierárquicos.

Para obter uma visão do lado do BES, as entrevistas foram feitas:

- ao Diretor Assurfinance, que coordena todo o programa Assurfinance a nível nacional;
- ao Diretor Comercial Assurfinance Sul, que coordena a rede comercial Assurfinance no sul do país;
- ao Diretor do Gabinete de Parcerias Bancárias, que disponibiliza toda a informação à rede comercial Assurfinance;
- a uma colaboradora do departamento de Marketing e Particulares do BES, departamento que trabalha com o programa Assurfinance a nível de premiação de clientes, reclamações e disponibilização de informação bancária ao Gabinete de Parcerias Bancárias.

Para obter uma visão da Tranquilidade, as entrevistas foram realizadas:

- a dois Coordenadores da rede comercial, que acompanham as atividades diárias dos agentes Assurfinance da sua zona de atuação;
- a um mediador de seguros, que disponibiliza diariamente a oferta Assurfinance aos seus clientes;
- a dois colaboradores do Gabinete de Parcerias Bancárias, que trabalham toda a informação para disponibilizar à rede comercial, no que concerne à produção efetuada diariamente pelos agentes.

O conjunto de entrevistados foi escolhido de forma a contemplar todos os níveis de contacto com o programa Assurfinance, garantindo que a amostra selecionada abrangesse todas as funções relevantes, permitisse distintas visões do tema e possibilitasse obter toda a informação necessária para as questões efetuadas.

O questionário efetuado aos elementos selecionados, que se apresenta em anexo, está dividido em quatro temas:

1. Programa Assurfinance
2. Agentes
3. Meios
4. Geral

O tema Programa Assurfinance abrange as questões relativas a objetivos do programa, benefícios alcançados e estratégias implementadas. O tema Agentes pretende analisar assuntos relativos à oferta, ao comissionamento e à avaliação global feita pelos agentes sobre diversos aspetos do programa. No tema Meios, abordam-se questões relativas à rede Assurfinance e à ligação entre os Agentes, o BES e a Tranquilidade. Por último, sob o tema Geral, pretendeu-se obter respostas sobre a marca e eventuais riscos de imagem.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a atual crise económica em que nos enquadramos, este estudo torna-se importante na medida em que é apresentada uma forma de criação de valor para as empresas, através de uma forte ligação e complementaridade entre as mesmas.

O facto de empresas em análise pertencerem ao mesmo grupo económico, partilhando assim os mesmos valores, cultura e objetivos estratégicos, facilita consideravelmente a interligação estabelecida. Por outro lado, o facto de desenvolverem atividades complementares que permitem a utilização cruzada dos canais de distribuição, com recurso a modelos de Assurfinance e Bancassurance em simultâneo, possibilita uma maior aproximação entre os empregados das duas redes, bancária e seguradora, sendo a criação dos Postos Avançados o exemplo máximo.

O programa Assurfinance assenta sobre 5 vantagens/objetivos base explícitos na Tabela 9 e reforçados pelos inquiridos nos questionários.

Vantagens/Objetivos	Definição
Alargamento Geográfico	A criação dos Postos Avançados permite que o programa esteja presente em todos os pontos do país
Diversificação de produtos	A oferta alargada de produtos não vida, assim como produtos vida vem satisfazer as necessidades dos clientes
Fidelização	O acesso a uma oferta conjunta do BES e Tranquilidade, permite uma maior fidelização dos clientes tanto ao banco como à companhia
Confiança	A parceria, para ser de sucesso, tem que estar baseada numa forte relação de confiança entre as partes
Organização	O facto desta parceria abranger duas empresas pertencentes ao mesmo grupo económico facilita o processo a nível organizacional dadas as analogias já existentes

Tabela 9 - Vantagens do programa Assurfinance

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Companhia de Seguros Tranquilidade e dos dados dos questionários

Com as adaptações de produtos que foram efetuadas para corresponder às necessidades de mercado, os primeiros oito meses de 2012 permitiram obter resultados positivos. A captação de clientes até agosto foi de 18.862 clientes, tendo crescido 24% em relação ao período homólogo e com um peso de 19% na captação do BES. Em relação aos recursos, apresenta um saldo acumulado a agosto de 819 milhões de euros, com uma variação de 18% em relação ao período homólogo. Em relação aos

clientes comuns, 11.825 mil clientes novos ou continuados¹⁴ da Tranquilidade aderiram à oferta de novo cliente BES.

Como já referido no ponto 3.1 Assurfinance e Bancassurance e reforçado por todos os entrevistados, o programa Assurfinance tem como principal objetivo a criação de sinergias entre o GES através da partilha de carteira de clientes aumentando a quota de mercado do Grupo. Para o mediador entrevistado e para o Diretor Comercial Sul, o programa tem a capacidade de reforçar a fidelização dos clientes, tema também expresso na Tabela 9, através de uma oferta financeira global, aumentar o reconhecimento do grupo no mercado português e, com isso, incrementar o valor da marca enquanto instrumento competitivo e melhorar o desempenho individual de cada uma das empresas pela complementaridade especializada proporcionada. Segundo os Coordenadores Assurfinance, a criação de sinergias vem permitir um aumento de oportunidades de negócio através de uma oferta diferenciada e alargada de produtos bancários e seguradores. Para o Diretor Comercial Sul, o dispositivo de Captação de Clientes Comuns vem permitir que os seguros enquadrados nesta oferta tenham uma vantagem competitiva única no mercado segurador. Como principais mensagens transmitidas destacam-se (T1.1):

“O programa tem como princípio aproveitar e potenciar as sinergias do Grupo BES”

“É um programa com benefícios bilaterais”

“Permite a fidelização dos clientes com base na relação entre os seguros e a banca”

“Cria benefícios para todos os intervenientes”

“Reforça o cross-selling na interligação da oferta financeira do BES com a oferta de seguros da Tranquilidade”

“Ao nível da Tranquilidade, o Assurfinance funciona como uma marca distintiva junto da rede de agentes”

“Aproveita a capilaridade e distribuição geográfica de uma rede de agentes”

“Aumenta o reconhecimento do Grupo no mercado português e, com isso, aumenta o valor da marca enquanto instrumento competitivo”

¹⁴ Continuados: clientes que renovam a apólice de seguro.

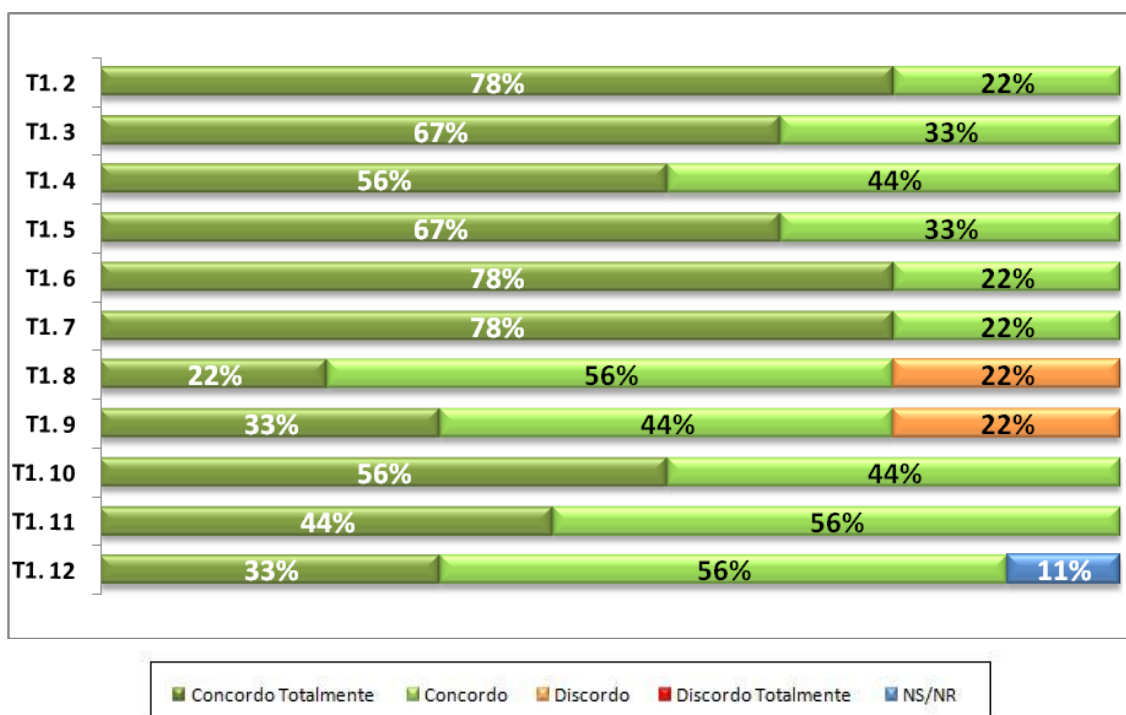


Gráfico 15 - Respostas ao questionário Tema 1 - Programa Assurfinance
Fonte: Elaborado pela autora

Com base no Gráfico 15 e sintetizando as respostas relativas aos benefícios que o programa Assurfinance, traz para os vários intervenientes no processo, observamos que são todas positivas, quer nos benefícios para o Banco (T1.2), quer nos benefícios para a Seguradora (T1.3), quer, ainda, nos benefícios para o cliente e mediador (T1.4 e T1.5).

Continuando com a análise, verifica-se que para 100% dos entrevistados o programa veio solidificar a parceria entre o BES e a Tranquilidade (T1.6) e veio dar um novo impulso à captação de clientes (T1.7). A captação de clientes é a variável mais importante do programa para 78% dos entrevistados, mas 22% discordam pois consideram que outras variáveis, como a captação de recursos são também de grande importância (T1.8). 77% dos inquiridos admitem que as alterações às estratégias passaram de ser direcionadas para o produto para serem direcionadas para o cliente (T1.9), o que é discordado por 22%, que admitem que os fatores de estratégia (clientes e produtos) têm convivido de igual forma ao longo dos anos, sem predominância de nenhum. Todos os entrevistados confessam que os retornos possíveis da bancarização dos seguros são muito competitivos (T1.10) e que o programa contribui positivamente para as vendas da companhia (T1.11). A estratégia adotada na expansão do programa a seguros de Acidentes de Trabalho (T1.12) veio permitir abranger clientes de negócios e é positivamente apontada por 89% dos entrevistados.

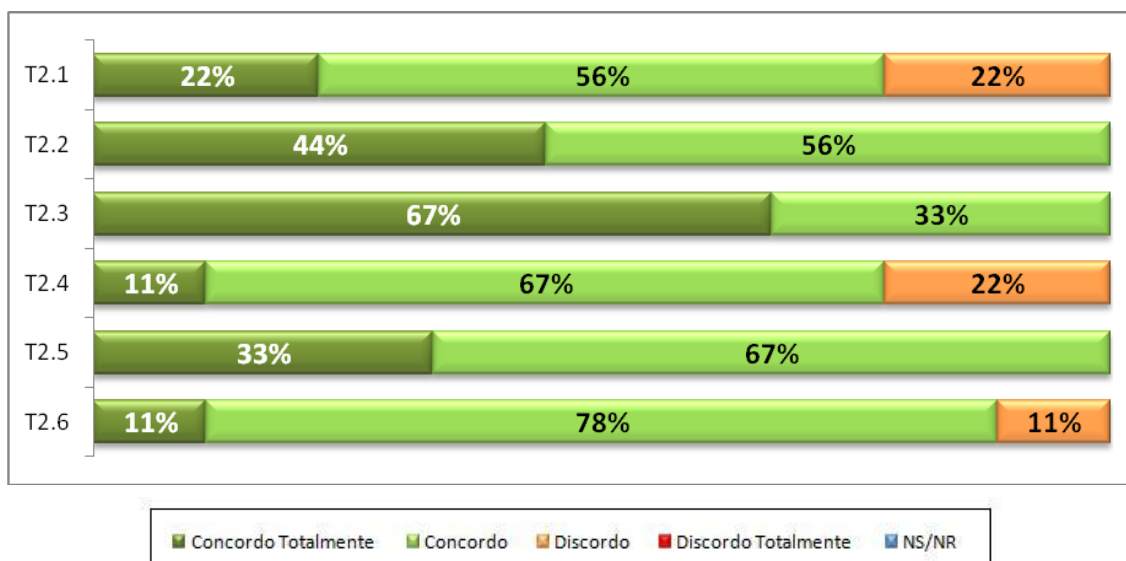


Gráfico 16 - Respostas ao questionário Tema 2 - Agentes
 Fonte: Elaborado pela autora

No Gráfico 16, Tema Agentes, apenas existiu uma resposta negativa à questão da oferta satisfatória de produtos bancários que o Assurfinance proporciona aos agentes (T2.1). Contudo, esta resposta merece especial atenção já que foi dada pelo entrevistado que mais se relaciona com este tema, o mediador, que a justifica com a insuficiência de produtos bancários atrativos a segmentos de clientes específicos, tal como os clientes 360¹⁵. Todos os entrevistados revelam uma opinião positiva em relação ao comissionamento atribuído aos agentes, ao desenvolvimento das carteiras dos agentes e à fidelização dos clientes através do programa (T2.2 e T2.5). O facto do crédito habitação ter sido um bom “gancho” de lançamento foi apontado por todos os entrevistados (T2.3), bem como já apontado no ponto 4.5 Estratégias Aplicadas. No entanto, para 78% dos entrevistados a quebra no crédito habitação foi compensada pela inovação e alargamento da oferta (T2.4). Para 87%, existiram abordagens que não obtiveram o retorno esperado (T2.6), nomeadamente o lançamento do cartão T, já referido na alínea a) do ponto 4.5 Estratégias Aplicadas no Grupo Espírito Santo, levando a um decréscimo do número de cartões, como se verifica no Gráfico 11. No entanto, 11% consideram que não existiu nenhuma estratégia que não obtivesse o retorno esperado, mas sim estratégias com diferentes taxas de sucesso.

¹⁵ Clientes 360º: Clientes “afluente” para o BES que, normalmente têm de ter um volume de negócios superior a 35mil euros ou uma profissão de prestígio.

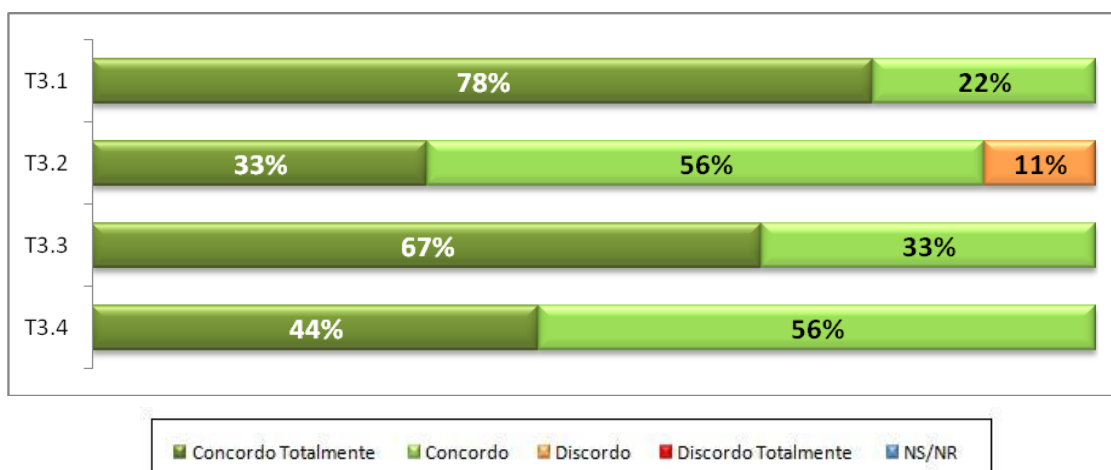


Gráfico 17 - Respostas ao questionário - Tema 3 - Meios
Fonte: Elaborado pela autora

No terceiro tema Meios (Gráfico 17) as opiniões dos entrevistados incidiram principalmente nas respostas positivas, concordando ou concordando totalmente com o alargamento da rede a nível geográfico pela criação dos postos avançados (T3.1 e T3.2), e com as vantagens retiradas pela partilha de espaço com um especialista financeiro (T3.3). No entanto, a colaboradora do BES referiu que os Postos Avançados ainda não cobrem totalmente o território nacional, estando para isso previstas novas aberturas. Os eventos do Clube E também são apontados positivamente como meio de ligação entre os agentes, o BES e a Tranquilidade (T3.4).

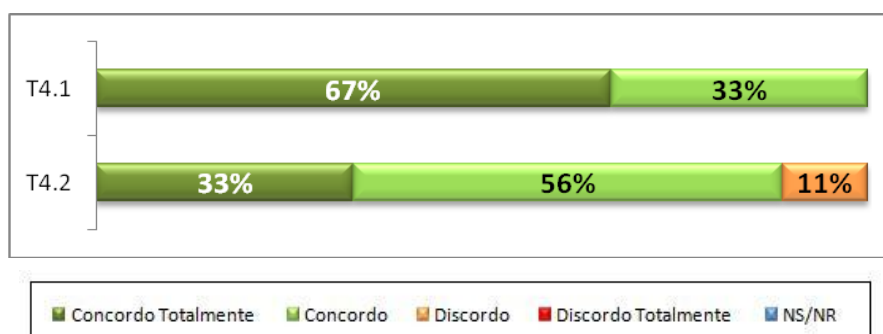


Gráfico 18 - Respostas ao questionário - Tema 4 - Geral
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao Gráfico 18, tema Geral, todos os entrevistados concordam no facto de o BES e a Tranquilidade serem consideradas marcas de confiança pelos clientes (T4.1). No que se refere ao risco de imagem a que o BES e a Tranquilidade possam estar sujeitos caso esta parceria não funcione corretamente (T4.2) apenas o mediador de seguros discorda desta possibilidade.

7. CONCLUSÕES

O caso analisado e o estudo efetuado tinham como objetivo geral antecipar os desafios e riscos que se colocam ao programa Assurfinance do BES no próximo triénio e que medidas deveriam ser adotadas para dar resposta aos mesmos. Os objetivos específicos abordaram as estratégias implementadas, em que consistiam e que resultados obtiveram e o porquê da criação de novas estratégias com base no contexto macro e micro económico atual e as ações implementadas. A metodologia envolveu pesquisas de dados secundários, a partir de fontes públicas e obtenção de dados primários através de entrevistas pessoais feitas a elementos chave do projeto Assurfinance.

Como verificámos no capítulo anterior é amplamente reconhecido, pelos entrevistados, o valor trazido para o GES pela parceria estabelecida entre o BES e a Tranquilidade. Os resultados alcançados pelo Assurfinance demonstram claramente a importância estratégica que tem hoje o projeto para o Grupo, posicionando-o como uma referência a nível da banca e dos seguros em Portugal. Conseguem-se sinergias para ambas as partes pela maior captação de clientes, fidelização dos já existentes, alargamento da rede de distribuição, obtendo-se o que se considera uma vantagem competitiva única no mercado segurador português. Esta interligação entre as duas empresas e as sinergias resultantes são realçadas nos questionários, quer por elementos da seguradora, quer por elementos do banco. No caso desta parceria as vantagens apresentam-se evidentes e os riscos potenciais descritos em capítulos anteriores, relativos a diferentes expectativas, processos organizacionais, perda de confiança, indefinição de tarefas e deficiente informação, são temas que não foram detetados.

De acordo com a atual situação económica e com as perspetivas de curto-médio prazo para o próximo triénio, as estratégias Assurfinance vão continuar a incidir sobre a captação de clientes e o aumento de recursos. Para além destas, irá haver uma forte aposta no desinvestimento do imobiliário que tem vindo à posse do Banco por motivos de incumprimento de clientes, situação que contará igualmente com o apoio dos agentes da Tranquilidade.

De forma a conseguir melhores resultados na taxa de adesão, haverá um reforço da publicidade sobre o dispositivo de Captação de Clientes Comuns junto dos continuados. Para isto, será feita uma seleção dos clientes da Tranquilidade, que não são clientes BES, cujo seguro automóvel ligeiro irá vencer num prazo de dois meses,

para os quais, juntamente com a sua carta de renovação da apólice de seguro irá um folheto informativo sobre o retorno de 50% que o cliente poderá obter se abrir uma conta no BES.

Para obter melhores resultados com a parceria BES-Tranquilidade e aumentar a produção em termos de Assurfinance, apostar-se-á numa seleção de agentes com maior potencialidade (carteiras Não Vida na Tranquilidade superiores a 500mil euros), colocando-se, temporariamente, um colaborador do BES no mesmo espaço físico, de forma a incrementar as capacidades comerciais do agente, reforçando os seus conhecimentos dos produtos bancários do BES, com o objetivo de dinamizar ainda mais a captação de clientes e recursos.

De forma a potenciar a captação dos clientes mais atrativos para o Banco em termos de volume de negócios será feita uma seleção de potenciais clientes BES 360º. Ou seja, de acordo com determinados critérios sobre os valores das suas apólices, serão selecionados clientes que ainda não são clientes BES para serem contactados pelo seu agente de seguros e serem acompanhados por um gestor 360º de um balcão BES da sua proximidade.

Haverá, conforme já referido, uma forte aposta na venda da carteira de imóveis do Banco. Devido à diminuição do rendimento das famílias, muitas entraram em incumprimento dos créditos que tinham, levando à entrega das suas casas como forma de resolução, total ou parcial, das dívidas. Como a atividade bancária se baseia na gestão de fluxos financeiros e não na posse de imóveis, os bancos pretendem ativamente vendê-los, criando alternativas atrativas para o efeito. O BES tem cerca de 3000 imóveis nesta situação, pretendendo utilizar a parceria com os agentes Assurfinance para potenciar a sua venda. Os agentes terão acesso aos imóveis disponíveis na sua área geográfica de atuação e a possibilidade de os promover junto de potenciais clientes. Os agentes que encaminharem os clientes para o balcão, com intenção de compra, receberão uma comissão sobre o valor do imóvel, bastante atrativa.

O desafio maior reside na necessidade de se reorientarem os agentes para a prossecução de objetivos diferentes dos tradicionais, reforçando a formação necessária a estas alterações. A mudança necessária para transformar agentes de seguros que, ao longo dos anos, se foram especializando na promoção de produtos bancários tradicionais, em promotores imobiliários para a venda de imóveis dos bancos, é paradigmática. Contudo, desde que continue a ser possível reinventar a forma de fazer negócio, e se mantenha a proximidade ao cliente e a força de vendas

motivada, condição essencial para a qualidade do serviço prestado, o programa Assurfinance continuará a garantir benefícios para todas as entidades envolvidas: banco, seguradora e, principalmente, clientes.

Em síntese, pelo que ficou exposto ao longo deste trabalho, considera-se que o programa Assurfinance passou de uma estratégia direcionada para o produto, em que a oferta era muito assente no crédito à habitação e crédito individual, para uma estratégia baseada no cliente, em que o principal objetivo passa pela captação e fidelização do cliente ao Grupo, através de uma oferta integrada de soluções que abrangem um desconto nos seguros com a abertura de conta no BES, a todo um conjunto de produtos e serviços bancários e de seguros muito completo, conseguindo-se igualmente alternativas que têm garantido a motivação dos agentes. A criação de eventos anuais, que premeiam os melhores agentes Assurfinance, faz com que a parceria entre o BES e a Tranquilidade seja enriquecida, ao mesmo tempo que motiva os agentes a fazerem parte deste programa. Na linha de atuação de maior proximidade ao cliente, a aposta no aumento da rede de agentes e a criação dos Postos Avançados, veio também a revelar-se de grande importância e com resultados muito expressivos.

Concluindo, o BES tem vindo a colocar-se, de forma sustentável, como o maior banco nacional em termos de capitalização bolsista, tendo sido o único dos grandes bancos portugueses a não necessitar da ajuda disponibilizada pela Troika para a recapitalização da banca nacional, tendo procedido a um aumento de capital totalmente subscrito por investidores privados. Por seu turno, num contexto de mercado adverso, a Tranquilidade manteve-se fiel ao princípio do justo equilíbrio na gestão entre o curto e longo prazo necessário para a criação sustentável de valor. Segundo o estudo Rep Trak 2012, promovido pelo Reputation Institute, a companhia de seguros Tranquilidade foi considerada como a seguradora com a melhor reputação no mercado em 2012. A Tranquilidade, que obteve uma pontuação de 66,4%, assume, este ano, a liderança do setor segurador, onde a pontuação média foi de 58,4%. Para a boa performance da Tranquilidade, neste estudo, terão contribuído fatores relacionados com a solidez da companhia, tais como produtos e serviços, modelo de *governance* e resultados. Relativamente ao programa Assurfinance, o mesmo continua a ser evidenciado nos Relatórios e Contas de ambas as empresas como uma das variáveis estratégias a prosseguir.

Assim e apesar de todas as condicionantes macroeconómicas que atingem o mercado português, existem todas as condições para a continuidade da parceria estabelecida entre o BES e a Tranquilidade e para o reforço do programa Assurfinance,

até porque os fundamentos que estiveram na sua origem, maior captação de clientes e obtenção de sinergias, se mantêm válidos e atuais.

8. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A constante evolução da atual situação macroeconómica torna difícil antecipar com elevada clareza as estratégias a adotar no curto-médio prazo. Em particular, no que se refere à situação portuguesa, à data da presente tese, estão a ser tomadas medidas de reforço da austeridade que dividem a opinião de economistas nacionais e internacionais sobre os resultados futuros. A criação de uma união bancária onde o BCE vai assumir poderes de supervisão que atualmente residem nos bancos centrais de cada país começa a tomar forma estando, previsto o pleno funcionamento em 2014 e terá, necessariamente, reflexos na atividade bancária nacional. A própria continuação de Portugal na zona euro é tema de discussão por alguns economistas. Questões com esta abrangência terão, necessariamente, impactos profundos nos temas abordados neste trabalho.

Por outro lado, apesar da literatura existente sobre a matéria em estudo ser bastante vasta, constata-se que a grande maioria dos textos se baseia mais na perspectiva da Bancassurance do que na visão do Assurfinance, até pela maior preponderância da banca sobre os seguros no que se refere a temas financeiros. Esta situação dificultou a obtenção de informação de carácter global sobre a evolução deste canal no sistema bancário português. Refira-se ainda o facto de os mediadores de seguros serem um canal de distribuição que não procede diretamente à venda de produtos bancários, mas sim à sua prospeção e promoção, realizando-se a efetivação da venda no banco, o que dificulta a obtenção de estatísticas globais sobre a real produção deste canal.

O estudo efetuado abrangeu exclusivamente um dos grupos financeiros a operar em Portugal, o GES. Esta situação deveu-se fundamentalmente a dois fatores. Por um lado, como anteriormente referido, à dificuldade na obtenção de informação relativamente ao tema Assurfinance, sendo que a publicada relativamente ao mercado português, ainda que escassa, se limita quase exclusivamente, ao GES. Por outro, a limitação temporal para a concretização do trabalho condiciona a realização de outras ações, nomeadamente o estabelecimento de canais de acesso a outras instituições financeiras, de forma a obter informação sobre este tema.

Apesar das limitações expressas, em trabalhos futuros desta natureza, sugere-se que se procure analisar outros grupos financeiros quer no mercado português, quer eventualmente noutros mercados, de modo a ser possível aferir de forma mais global sobre os resultados deste tipo de parcerias.

9. BIBLIOGRAFIA

- ALBUQUERQUE, F. MOTA, F. BENTINHO P. (2008) Basileia II e o Rating Empresarial: o Caso Específicos das PME
- APB [Associação Portuguesa de Bancos] - Boletim Informativo nº 47 Julho 2011. Disponível em http://www.apb.pt/content/files/Boletim_Informativo_APB_47.pdf. Consultado em maio 2012.
- APB [Associação Portuguesa de Bancos] – O que é a APB. Disponível em http://www.apb.pt/a_apb/associacao_portuguesa_de_bancos/. Consultado em maio 2012.
- APB [Associação Portuguesa de Bancos] - Síntese do Sistema Bancário Português 2012. Disponível em http://www.apb.pt/content/files/Sintese_sistema_Bancario_Portugues.pdf. Consultado em maio 2012.
- APS [Associação Portuguesa de Seguros] - Relatório de Mercado 2010. Disponível em <http://www.apseguradores.pt/Site/SiteMarket.jsf?FolderId=133>. Consultado em abril 2012.
- APS [Associação Portuguesa de Seguradores] - Seguros em Portugal 2011. Disponível em <http://www.apseguradores.pt/Site/SiteMarket.jsf?FolderId=732>. Consultado em junho 2012.
- Banco de Portugal (Abril 2011) - Comunicado relativo a aviso do Banco de Portugal sobre reforço do rácio "Core Tier 1" das instituições de crédito. Disponível em <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20110407.aspx>. Consultado em setembro 2012.
- BAUER, J.L (1995), Distribution 2000: Developing and Implementing Strategies for Retail Financial Institutions. Lafferty Publications. Dublin
- BENOIST, G. (2002) "Bancassurance: The New Challenges". The Geneva Papers On Risk And Insurance, p.295-303.
- BES Valor (2009) História do BES - 140 Anos 1869/2009. Disponível em https://bes-sec.bes.pt/site/014_NewsletterValorBES_BES/newsletter21/09.html. Consultado em junho 2012.
- BLACK, N. LOCKETT, A. ENNEW, C. WINKLHOFER, H. MCKECHNIE, S (2002) "Modelling

- Consumer choice of distribution Channel, an illustration from financial services”, International Journal of Bank Marketing, Vol.20 n.4. p.161-173.
- BOOT, A. THAKOR, A (1994) “Moral Hazard and Secured Lending in na Infinitely Repeated Credit Market Game”, International Economic Review, n35. p. 899-920
- CABRAL, L. SANTOS, J. (May 2001) “Cross Selling and Banking Efficiency”
- CALONIUS, A. (Jan 2009) “Bancassurance/Assurbanking – Finland as na Example from Nordic Countries”. Études et Dossiers - Istanbul International Insurance Conference, n. 349.
- Dados da empresa Companhia de Seguros Tranquilidade
- DIAMOND, D. DYBVIG, P. (1983) “Bank Runs, Deposit Insurance and Liquidity”. Journal of Political Economy, n 91, p.401-419
- DOZ, Y. L. HAMEL, G. (2000) Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering
- FACHIN, O. (2001) “Fundamentos de metodologia” Saraiva. 3ª ed, p. 165-166
- FIDEL, R. (1992) “The Case Study Method: a case study” – Qualitative research in information management. Englewood, CO: Libraries Unlimited, p. 37-50
- FLUR, D. HUTSON, D. LOWIE, L. (1997) “Bancassurance”. The Mckinsey Quarterly, n 3.
- FRIED, D. (Ago 2011) “Bancassurance in HSBC”. Insurance And Finance, n.8 , p.1-5.
- Global RepTrak Pulse Portugal 2012. Disponível em http://www.reputationinstitute.com/frames/press/PressBook_16052012.pdf
- GUBA, E. LINCOLN, Y. (1994) “Competing Paradigms in Qualitative Research – Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. p.105-117
- GUPTA, S. JAIN, A. (Feb 2012) “BANCASSURANCE –A NEW FEASIBLE STRATEGY IN BANKING & INSURANCE SETOR MOVING FAST IN INDIA”, International Journal of Research in IT & Management, Vol.2 n.2. p.771-781.
- HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. (1994) “Competing for the future”. Harvard Business Review Press, p. 357
- HAUBRICH, J. (1998) “Financial Intermediation, Delegated Monitoring, and Long-term Relationships”, Journal of Banking and Finance, n18. p.9-20
- ISP [Instituto de Seguros de Portugal] - Estatísticas de Seguros 2011. Disponível em http://www.isp.pt/Estatisticas/seguros/estatisticas_anuais/historico/EstatSeguros2011.pdf. Consultado em junho 2012.
- KAPLAN, R. NORTON, D. RUGELJOEN. (2010) “Managing alliances with the balanced scorecard”, Harvard Business Review, p.76-82.

- LORANGE, P. ROSS, J. (1992) "Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution". Cambrige: Blackwell Publishers.
- LYMBEROPOULOS, K. SOURELI, M. (2004) "Opportunities for banks to cross-sell insurance products in Greece". Journal of Financial Services Marketing, vol. 9, p.34-38
- MAGALHÃES, J. R. (1997) Tranquilidade: História de uma Companhia de Seguros. Lisboa: Edição da Companhia de Seguros Tranquilidade. p.265-271.
- MENDES, R., RATANJI, D. (2009), A Nova Era do Marketing na Banca. Publicação Científica.
- OLIVEIRA, L. (1999) Tratado de Metodologia Científica. São Paulo – Pioneira.
- PONTES, M. (2010) Solvência II - Uma abordagem didática. Disponível em <http://marcoponteslgpconsulting.blogspot.pt/2010/09/solvencia-ii-uma-abordagem-didatica.html>. Consultado em julho 2012.
- POPLI, G. RAO, D (Feb 2009) "An Empirical study of Bancassurance: Prospects & Challenges for selling Insurance Products through Banks in India" p. 1-6
- PRAHALAD, C.K. RAMASWAMY, V. (2004) The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers
- Relatório e Contas – BES 2011
- Relatório e Contas – Tranquilidade 2011
- STEFFEN, T (2007) Official presentation of the Solvency II Directive. Disponível em https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/speechesarticles/ThomasSteffen-KeyMessages10juli07.pdf. Consultado em agosto 2012.
- TEUNISSEN, M. (2008) "Bancassurance: Tapping into the Banking Strength". The Geneva Papers, p.408-417.
- WHEELEN, T.L, HUNGAR, D.J (2000), Strategic Management and Business Policy, 7th ed., Addison-Wesley Publishing Co., New York, NY, pp. 125-134, 314.
- YIN, R. (2001) "Case Study Research: Design and Methods" (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

10.ANEXOS

1.1. Anexo A – Guião utilizado nas Entrevistas

O programa Assurfinance e os desafios encontrados na parceria entre Bancos e
Companhias de Seguros: Caso de Estudo

Informações sobre a pesquisa

Este guião de entrevista tem como objetivo o levantamento de informações para a pesquisa de mestrado de Marta Moreira, aluna do mestrado de Estatística e Gestão de Informação com especialização em Análise e Gestão de Risco do Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação.

A sua colaboração será de extrema importância para a conclusão desta pesquisa, que visa perceber a importância do programa Assurfinance, a sua contribuição para o BES, para a Tranquilidade, para o agente e para o cliente.

Os questionários serão apenas identificados pelo cargo que o entrevistado ocupa e a sua empresa.

O questionário está dividido em quatro temas gerais:

1. Tema Programa Assurfinance
2. Tema Agentes
3. Tema Meios
4. Tema Geral

Anexo A – Guião utilizado nas Entrevistas (Continuação)

Cargo:

Empresa:

T1 - Programa Assurfinance

1. Quais são os principais objetivos do programa Assurfinance?
2. O programa Assurfinance traz benefícios para o banco.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR
3. O programa Assurfinance traz benefícios para a seguradora.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR
4. O programa Assurfinance traz benefícios para o cliente.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR

Anexo A – Guião utilizado nas Entrevistas (Continuação)

5. O programa Assurfinance traz benefícios para o mediador.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR

6. O programa Assurfinance veio solidificar a parceria entre o BES e a Tranquilidade.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR

7. No contexto económico em que nos encontramos, de elevada concorrência, esta parceria vem dar um novo impulso à captação de clientes.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR

8. A captação de clientes é a variável mais importante deste programa.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR

9. O Assurfinance tem, ao longo dos anos, passado de uma estratégia direcionada para o produto para uma estratégia direcionada para o cliente.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR

Anexo A – Guião utilizado nas Entrevistas (Continuação)

10. Os retornos possíveis resultantes da bancarização dos seguros são muito competitivos, tanto no que diz respeito às comissões pagas aos agentes, como no que respeita ao retorno entregue aos clientes.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR
11. Sendo os produtos Automóvel e Acidentes de Trabalho os produtos-âncora da companhia, a dinamização Assurfinance veio contribuir positivamente para as suas vendas.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR
12. A expansão do programa aos seguros de Acidentes de Trabalho veio permitir o alargamento do programa aos clientes de negócio.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR

T2 - Agentes

1. Os agentes Assurfinance têm à sua disponibilidade uma oferta satisfatória de produtos bancários.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR

Anexo A – Guião utilizado nas Entrevistas (Continuação)

2. Os agentes Assurfinance têm acesso a um comissionamento atrativo.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR
3. O crédito habitação foi um bom gancho de lançamento do programa.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR
4. Apesar de o programa, na vertente de rendimento para os agentes, ter estado fortemente sustentado no crédito habitação, a inovação e o alargamento da oferta compensaram a quebra desta variável.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR
5. O valor do programa ajuda a desenvolver as carteiras dos agentes e a fidelizar os clientes aos agentes, ao BES e à Tranquilidade.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR
6. Houve estratégias aplicadas que não tiveram o retorno esperado.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR
7. Quais?

Anexo A – Guião utilizado nas Entrevistas (Continuação)

T3 - Meios

1. A criação de Postos Avançados veio permitir um alargamento da rede a nível geográfico.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR
2. Os postos avançados possibilitam a cobertura nacional da oferta Assurfinance.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR
3. O agente pode retirar varias vantagens de um Posto Avançado, tais como: reforçar a sua imagem e notoriedade no mercado local, aumentar a sua carteira não vida e vida, dispor de uma oferta global para os seus agentes ao partilhar o espaço com um especialista financeiro.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR
4. Os eventos do Clube E proporcionam uma maior ligação entre os agentes, o BES e a Tranquilidade.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR

Anexo A – Guião utilizado nas Entrevistas (Continuação)

T4 - Geral

1. O BES e a Tranquilidade são considerados pelos clientes marcas de confiança.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR

2. O BES e a Tranquilidade estão sujeitos ao risco de imagem caso esta parceria não funcione corretamente.
 - a. Concordo Totalmente
 - b. Concordo
 - c. Discordo
 - d. Discordo Totalmente
 - e. NS/NR